

Sari Vilén

Suomen Lehtiyhtymän sivunvalmistuksen kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Lokakuu 2011

| | |
|---|--|
| Tekijä(t) Otsikko | Sari Vilén Suomen Lehtiyhtymän sivunvalmistuksen kehittäminen |
| Sivumäärä Aika | 68 sivua + 3 liitettä 13.10.2011 |
| Tutkinto | Ylempi ammattikorkeakoulututkinto |
| Koulutusohjelma | Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen |
| Suuntautumisvaihtoehto | Liiketoiminnan kehittäminen |
| Ohjaaja(t) | Jukka Kaisla |
| <p>Sanomalehtien lukeminen on vähentynyt viimeisen muutaman vuoden aikana runsaasti ja mainostulot vähentyneet painetulta lehdeltä. Varsinkin sanomalehdiltä tulot ovat vähentyneet yli 25 %. Sanomalehdet kamppailevat kiivaasti lukijoiden vapaa-ajasta sekä ilmoittajien rahoista muiden medioiden kanssa.</p> <p>Suomen Lehtiyhtymä on Suomen viidenneksi suurin sanomalehtikustantaja ja paino. Sivunvalmistus hoitaa yhtymän kustantajille lehdille lehtien ilmoitusvalmistuksen ja teknisen taiton. Sen tehtävänä on valmistaa lehden sivut täysin painokelpoisiksi painoa varten.</p> <p>Tässä kehitystehtävässä tarkoituksena oli hakea ratkaisuja Suomen Lehtiyhtymän sivunvalmistuksen muuttuvalle tilanteella sekä etsiä parhainta mahdollista toimintamallia sen tulevalle kehitykselle. Tutkimus suoritettiin toimintatutkimuksena, jolloin työtä tehtiin koko ajan tutkimuksen kuluessa. Lähtökohtana oli nykytila-analyysi, jonka avulla löydettiin uudenlainen toimintamalli.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli löytää sivunvalmistukselle uudenlainen toimintamalli, kehittää teknisesti tuotantoa, parantaa työhyvinvointia sekä antaa uudenlaista tilaa johtamiselle. Sivunvalmistusyksikkö koki tutkimuksen aikana suuria muutoksia monesta eri lähtökohdasta. Tarkoituksena oli huomioida myös henkilökunnan mielipide mahdollisimman pitkälti uuden toimintamallin rakentamisessa.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena löydettiin toimiva toimintamalli yksikölle, joka toimi yhtymässä linjaorganisaationa ja tuotti sivunvalmistusta monelle yhtymän lehdelle. Tutkimuksen aikana luodut mittarit auttoivat yksikköä ymmärtämään osastojen erilaisuutta ja tuotantovaihtelua. Myös sisäiselle laskutukselle luodut mittarit otettiin käyttöön pilotoinnin jälkeen ja ne koettiin erittäin toimiviksi. Tuloksena saatiin kaksi keskenään vastaavanlaista osastoa, joiden tekniikka ja toimintatavat vastasivat toisiaan. Sivunvalmistuksen henkilökunnan työhyvinvointi koettiin myös paremmaksi tutkimuksen jälkeen.</p> | |
| Avainsanat | tehokkuus, työhyvinvointi, muutosjohtaminen |

| | |
|---|--|
| Author(s) Title | Sari Vilén The improvement of Suomen Lehtiyhtymä pagination |
| Number of Pages Date | 68 pages + 3 appendices 13 October 2011 |
| Degree | Master of Business Administration |
| Degree Programme | Entrepreneurship and Business Competence |
| Specialisation option | Business development |
| Instructor(s) | Jukka Kaisla |
| <p>Suomen Lehtiyhtymä corporation is the fifth largest publisher and print of newspapers in Finland. Pagination department takes care of the advertisement preparation and technical layout of the newspapers. Its task is to finalise the pages for the print.</p> <p>This development task aimed at adapting the pagination to the changing circumstances and to find the best operations model to fit the changing environment now and in the future. The study was carried out as an operational research on an operating department. The study started with current status analysis. This helped to find the base for the new operations model.</p> <p>The objective of the study was to find a new pattern of activity, to technically improve the pagination processes, to improve the well-being of the employees, and to provide some new for creative management. The aim was also to bond the employees with the new operations model by providing them the possibility to have an influence in the creating of it.</p> <p>The result of the study was a fully new operational model for the department: a line organisation providing pagination for several newspapers of the corporate. This also resulted in two separate units with analogous techniques and pattern of activity.</p> <p>The indicators developed in the study helped the units to work together and to adapt to each other in the fluctuating production environment. Also the indicators engineered for the internal billing during the study were implemented after the pilot period and were found very functional. The employees of pagination department were also thriving in their jobs after implementing the new operations model created by the study.</p> | |
| Keywords | Efficiency, well-being of employees, management of change |

SISÄLTÖ

| | |
|--|----|
| 1 JOHDANTO | 1 |
| 1.1 Taustatietoa organisaatiosta | 1 |
| 1.2 Tutkimuksen lähtökohta ja tutkimusongelma | 3 |
| 2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET | 5 |
| 2.1 Kehittämistarpeet | 5 |
| 2.2 Tutkimuksen tavoite | 6 |
| 2.4 Tutkimuksen rajaus | 7 |
| 2.5 Tutkimuskysymykset | 8 |
| 3 KÄYTETYT TEORIAMÄÄRITTELYT JA VIITEKEHYKSET | 8 |
| 3.1 Kustannustehokkuus eli tuottavuus | 9 |
| 3.2 Johtaminen yksikössä | 10 |
| 3.2.1 Jatkuva muutos ja muutoksen johtaminen | 12 |
| 4 TUTKIMUKSEN AJANKOHTA JA TUTKIMUSSTRATEGIA | 15 |
| 4.1 Tutkimuksen ajankohta | 15 |
| 4.2 Tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmät | 16 |
| 5 TOIMINTATUTKIMUKSEN TOTEUTUS OSA-ALUEITTAIN | 18 |
| 5.1 Tilannekartoitus ja nykytilanne tutkimuksen alussa vuonna 2005 | 18 |
| 5.1.1 Tilannekartoitus | 18 |
| 5.1.2 Nykytila-analyysi ja johtopäätökset nykytilanteesta | 20 |
| 5.1.3 Johtamisjärjestelmä nykymallissa | 24 |
| 5.2 Toimintamallin valinta ja käyttöönotto | 25 |
| 5.2.1 Toimintamallin valinta | 25 |
| 5.2.2 Toimintamallin käyttöönotto | 29 |
| Sivunvalmistusyksikkö | 30 |
| 5.3 Johtaminen osastoittain | 32 |
| 5.3.1 Hyrylän osasto | 33 |
| 5.3.2 Vantaan osasto | 34 |
| 5.4 Mittaristojen kehittäminen ja käyttöönotto | 36 |
| 5.4.1 Tuotantomittaristot | 37 |
| 5.4.2 Uuden laskutusmallin kehittäminen ja sivuhinnan seuranta | 38 |
| 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET | 41 |
| 6.1 Toimintamallin toteutuminen yksiköissä | 41 |
| 6.1.1 Yksiköiden henkilöstön muutos | 43 |
| 6.1.1.1 Osaamiskartoitus | 43 |

| | |
|---|----|
| 6.1.1.2 Ilmapiirimittaus | 45 |
| 6.1.1.3 Kulttuurianalyysi | 47 |
| 6.2 Mittaristojen toimivuus | 49 |
| 6.2.1 Ilmoitusmäärä ja yksikön tehokkuus – mittarit | 50 |
| 6.2.2 Valmiiden ilmoitusten määrä | 53 |
| 6.2.3 Sivunvalmistuksen sisäinen laskutus | 54 |
| 7 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET | 56 |
| 7.1 Tutkimuksen arviointi | 56 |
| 7.2 Yrityksen saama hyöty ja oppi | 57 |
| 7.2.1 Yksikön saama hyöty | 58 |
| 7.2.2 Johtamisen muutokset | 61 |
| 7.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti | 62 |
| 7.4 Tutkimusprosessin sujuminen | 63 |
| 7.5 Tutkijan omien tietojen ja taitojen kehittyminen | 64 |
| 8 TUTKIMUKSEN YLLÄPITÖ JA MAHDOLLISET JATKOTOIMENPITEET | 65 |
| 9 YHTEENVETO | 66 |
| LÄHTEET | 68 |
| LIITTEET | 69 |

LIITTEET

Liite1 Osaamiskartoitus

Liite 2 Ilmapiirimittaus sivunvalmistusosastojen henkilökunnalle

Liite 3 Kulttuurianalyysi

KUVIOT

Kuvio 1 Kartta Suomen Lehtiyhtymän levikkialueista vuonna 2008

Kuvio2 Tulevan sivunvalmistusorganisaation kuvaaminen

Kuvio 3 uusi linjaorganisaatio sivunvalmistusorganisaatiossa

Kuvio 4 Peter Sengen U-malli

Kuvio 5 Muutoksen vaatiman ajan suhde vaikeusasteeseen

Kuvio 6 prosessikaavio nykytilanteesta

Kuvio 7 malli nykyisestä toiminnasta vuonna 2005 alussa

Kuvio 8 Toimintamallit eri vaihtoehtoista, joita henkilökunta esitteli johdolle

Kuvio 9 Linjaorganisaatiota kuvaava toimintamalli

Kuvio 10 laskutusmalli ja -perusteet

Kuvio 11 Vantaan sivunvalmistusyksikön ilmoitusmäärät ja tehokkuus

Kuvio 12 Hyrylän sivunvalmistusyksikön ilmoitusmäärät ja tehokkuus

Kuvio 13 Valmiina tulleiden ilmoitusten osuus kaikista ilmoituksista lehtikohtaisesti

1 JOHDANTO

1.1 Taustatietoa organisaatiosta

Suomen Lehtiyhtymä -konserni on Suomen viidenneksi suurin lehtikustantaja ja painopalvelujen tuottaja. Kustannus- ja painotoimintaa tukee vahvasti kehittyvä konsernin verkkoliiketoiminta.

Suomen Lehtiyhtymässä kustannetaan yhteensä 26 omaa sanoma- ja kaupunkilehteä. Tilattavat lehdet ovat Uudenmaan Helsinkiä ympäröivällä kehysvyöhykkeellä levikki-alueidensa ykkösiä. Kaupunkilehdet ovat valtakunnallisia markkinaajohtajia levikkialueillaan yli 40 %:n markkinaosuudella. Sanomalehtien lisäksi Suomen Lehtiyhtymässä kustannetaan kahta ammattilehteä sekä neljää erikoisammattilehteä.

Konsernilla on lisäksi viisi painotaloa, joissa painetaan lehtiä 320 miljoonaa kappaletta vuosittain.

Suomen Lehtiyhtymä on alueellinen ja paikallinen yhteisöllisen printti- ja verkkomedian tuottaja sekä painopalvelujen tuottaja. Suomen Lehtiyhtymä on merkittävä tiedon ja mainosviestin välittäjä kasvukeskuksissa. Sen kustantamat lehdet ovat korostetusti paikallisia ja pitävät paikallisuudellaan ylivoimaa kilpailijoihin nähden.

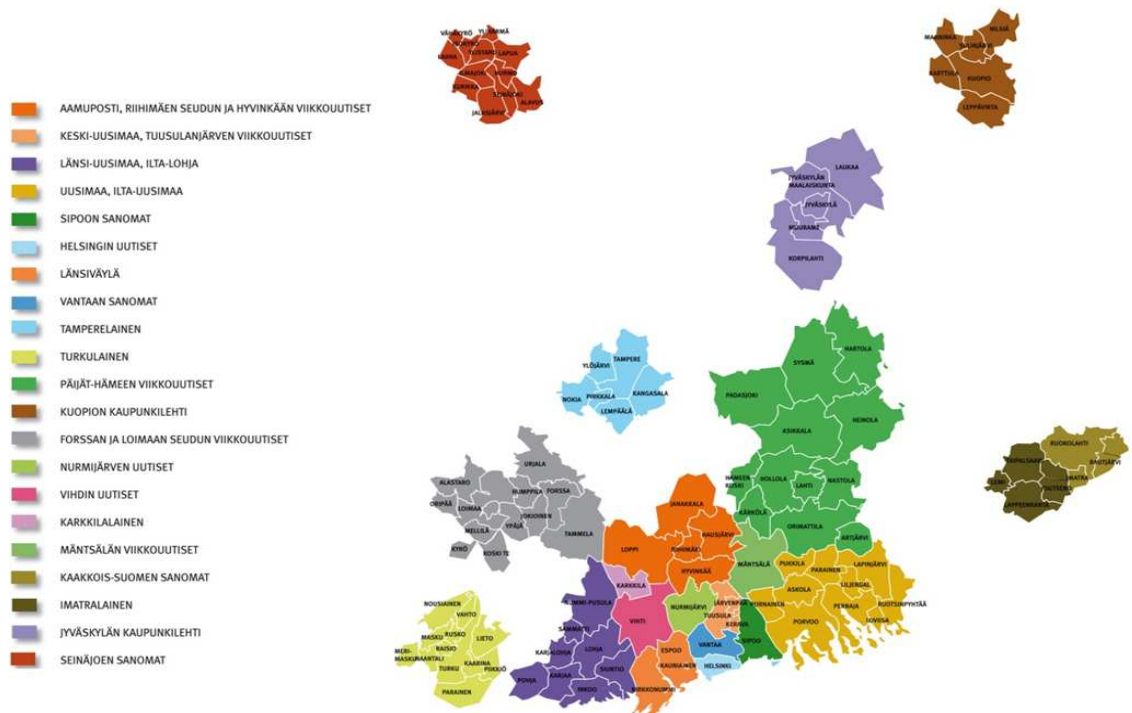
Suomen Lehtiyhtymä koostuu emoyhtiö Suomen Lehtiyhtymä Oy:stä, jonka kotipaikka on Tuusula sekä 12 tytäryhtiöstä. Niitä ovat Aamuposti-Mediat Oy Hyvinkäällä, Riihimäen Kirjapaino Oy Riihimäellä,

Medialehdet Oy Vantaalla, Keski-Uudenmaan Viikkouutiset Oy Järvenpäässä, Länsi-Uusimaa Oy Lohjalla, Kaupunkilehti Turkulainen Oy Turussa, Kaupunkilehti Tampere-lainen Tampereella, Kuopion Kaupunkilehti Oy Kuopiossa, Hämeen Lehtipaino Oy Hämeenlinnassa, Jyväskylän Kaupunkilehti Oy Jyväskylässä, Vuoksen Ääni Oy Imat-ralla ja Seinäjoen Sanomat Oy Seinäjoella.

Osakkuusyhtiöt: Osakkuusyhtiöitä ovat Jakelujuniorit Oy (20 %), Hämeen Ääni Oy (40 %) ja Porvoon Mediajakelu Oy (40 %). Jakelujuniorit Oy:n ja Porvoon Mediajake-lu Oy:n liiketoimintaan kuuluu jakelupalvelut ja Hämeen Ääni Oy kustantaa Hämeen Yrityssanomat -nimistä talouslehteä.

Suomen Lehtiyhtymä julkaisee yhteensä 26 sanoma- ja kaupunkilehteä ja kahta ammattilehteä sekä neljää erikoislehteä, tätä kutsutaan kustannustoiminnaksi. Tilattavat sanomalehdet ovat nimeltään: Keski-Uusimaa, Sipoon Sanomat, Uusimaa, Aamuposti ja Länsi-Uusimaa. Kaupunkilehdet puolestaan ovat: Viikkoliite Väre, Hyvinkään Viikkouutiset, Nurmijärven Uutiset, Vantaan Sanomat, Helsingin Uutiset, Länsiväylä, Mäntsälän Viikkouutiset, Tuusulanjärven Viikkouutiset, Riihimäen seudun Viikkouutiset, Iltalohja, Vihdin Uutiset, Karkkilainen, Forssan Viikkouutiset, Turkulainen, Tampere-lainen, Lahden Uutiset, Kuopion Kaupunkilehti, Jyväskylän Kaupunkilehti, Lappeenrannan Uutiset, Imatralainen ja Seinäjoen Sanomat. Ravintola-alan ammattilehdet ovat Aromi ja Avec sekä erikoislehdet Suomen Lomapiste, FLUID Finland, win&win ja Hämeen Yrityssanomat (40 %).

Konsernilla on kustannustoiminnan lisäksi myös painotoimintaa viidessä painotalossa: Tuusulan lehtipaino Tuusulassa, Riihimäen lehtipaino Riihimäellä, Kirjapaino Uusimaa Porvoossa, Länsi-Uusimaa lehtipaino Lohjan Muijalassa sekä Hämeen lehtipaino Hämeenlinnassa.



Kuvio 1 Suomen Lehtiyhtymän levikkialueen vuonna 2008

Kuviossa 1 on esiteltyä Suomen Lehtiyhtymän sanomalehtien levikki- ja jakelualueet Suomessa vuonna 2008. Pääasiassa yhtymän toiminta keskittyy Uusimaan alueelle, mutta yhtymä toimii myös suuremmissa kaupungeissa, kuten Turussa ja Tampereella.

Sivunvalmistus suunnittelee ja valmistaa ilmoituksia asiakkaan toiveiden mukaisesti sekä tarkistaa valmiina tulevien ilmoitusaineistojen laadun ja oikeellisuuden. Sivunvalmistuksen toinen tehtävä on taittaa lehden sivut yhdessä toimituksen kanssa toimivaksi kokonaisuudeksi ja toimittaa ne painoon painovalmiina. Sivunvalmistusta tehdään monessa pisteessä ympäri Suomea Suomen Lehtiyhtymän lehtiä palvelemaan. Sivunvalmistusosastot ovat lähtökohtaisesti varsin pieniä osastoja, joissa on töissä 2-10 ihmistä yksikköä kohden.

1.2 Tutkimuksen lähtökohta ja tutkimusongelma

Tutkimus on suoritettu alkuvuoden 2005 ja syksyn 2008 välisenä aikana. Tutkimuksen kohteena oli Suomen Lehtiyhtymän eri tytäryhtiöiden ja emoyhtiön sivunvalmistusyksikön toimintojen kehittäminen, yhdenmukaistaminen, nykyaikaistaminen sekä parantaminen. Tutkimuksessa käytetään sanaa yksikkö, kun tarkoitetaan koko yhtymän sivunvalmistusorganisaatiota, jota tässä tutkitaan. Ja sanaa osasto käytetään, kun tarkoitetaan yhtä sivunvalmistuksen toimipistettä. Sanaa yhtymä käytetään, kun puhutaan koko Suomen Lehtiyhtymästä.

Sivunvalmistuksen muodosti ennen tutkimuksen alkua monta pientä osastoa, jotka toimivat hyvinkin itsenäisesti ja erillään toisistaan. Osastot olivat varsin pieniä ja näin ollen haavoittuvaisia. Heidän toimintaansa ohjasi yleensä 1-2 sanomalehden sivunvalmistus ja se oli ajoitettu muutamalle päivälle viikossa. Johtaminen eri osastoissa oli toteutettu erilaisin tavoin ja siihen piti kiinnittää huomiota tällä tutkimuksella. Sivunvalmistuksen mittaaminen erilaisin mittarein oli myös jätetty lähes huomiotta aiemmin. Kehittäminen ja tuotannon tehostaminen oli tapahtunut ennen osastokohtaisesta ja tunteiden pohjalta. Mittaamista tuli tehostaa ja kehittää mittareita, joiden avulla saataisiin selkeitä tuloksia näkyviin. Tutkimuksen lähtökohtana oli siis saada selkeämpi tapa toimia sivunvalmistuksessa, yhdistää mahdollisesti osastoja keskenään, kehittää toimintaa teknisesti ja laadullisesti sekä selkeyttää sen johtamista.

Tutkimuksen alussa lähdettiin liikkeelle neljän eri sivunvalmistusosaston toiminnoista. Vantaalla toimii Medialehdet Oy, joka kustantaa Vantaan Sanomia ja Helsingin Uutisia.

Hyrylässä toimii Keski-Uusimaa Oy (nykyinen Suomen Lehtiyhtymä Oy), jossa hoide-
taan sivunvalmistus Keski-Uusimaa, Sipoon Sanomat ja Mäntsälän Viikkouutiset nimi-
siin sanomalehtiin. Järvenpäässä toimii Tuusulanjärven Viikkouutiset, jonka sivunval-
mistustuotanto oli jo osin siirretty Hyrylään. Tämän lisäksi vuoden 2004 lopussa yri-
tysoston kautta mukaan tuli myös Alueuutiset –niminen lehti Helsingistä. Sen tuotan-
non yhtymän ylin johto halusi siirtää mukaan vuoden 2005 kevään aikana Vantaan si-
vunvalmistusosastoon. Tutkimuksen alussa tuli myös tietoon, että Helsingin Uutisten
ja Vantaan Sanomien ilmestymiskertoja lisätään kahdella, eli yhteensä neljään ker-
taan viikossa. Tämä toi heti uudenlaisen tilanteen tutkimukseen. Piti selvittää ja rat-
kaista tutkimuksen alkuvaiheissa toimintojen toimivuus lisääntyneiden ilmestymisker-
tojen takia.

Tämän toimintatutkimuksen tutkija toimi itse kyseisen sivunvalmistusyksikön johtaja-
na ja esimiehenä. Hänellä tuli olemaan läheinen rooli itse tutkimuksen kohteeseen ja
myös saataviin tuloksiin sekä analyysiin tutkijalla oli läheinen kosketus.

Alkuvaiheessa vuoden 2005 aikana oli tarkoitus tutustua tarkemmin nykyiseen toimin-
tamalliin ja vuoden 2005 lopussa yhdistää neljä osastoa yhdeksi toiminnalliseksi yksi-
köksi, jota pystyttäisiin johtamaan yhden johtajan ohjaamana sekä vetämänä. Yksik-
köön oli alkuvaiheessa siirtymässä ensin seitsemän eri lehden ilmoitussuunnittelu- ja
valmistus sekä näistä kolmen eri lehden sivunvalmistus eli tekninen taitto.

Tarkoitus olisi saada yksikön tekniikka toimimaan samalla tavalla jokaisen eri lehden
toiminnoissa, tuottamaan entistä parempia tuloksia sekä palvelemaan sisäisesti Suo-
men Lehtiyhtymän kustantamia sanomalehtiä entistä paremmin. Haluttiin myös tutkia
henkilöstön tyytyväisyyttä työhön sekä työskentelyilmapiiriä osastoilla. Pyrkimys oli
parantaa niitä sekä saada henkilökunta olemaan tyytyväinen työpaikkoihinsa ja ole-
maan ammattiylpeitä tekemästään työstä.

Tutkimuksen kuluessa ja osastojen toimintojen kehittyessä aiheelliseksi tuli myös
vuoden 2007-2008 aikana kehittää uudenlainen malli sisäiselle laskutukselle, jonka
tuli olla samanlainen kaikilla lehdillä. Sen tuli olla myös helppo ja yksinkertainen yllä-
pitää. Siksi tähän tutkimukseen liitettiin omana mittaristonaan laskutusjärjestelmän
kehittäminen. Se otettiinkin käyttöön vuoden 2007 alussa pilottilehdillä. Eli näiden
tutkimuksessa mukana olleissa lehdissä sekä vuoden 2008 alussa yhtymän muiden
lehtien kanssa.

Tämän lisäksi tutkimuksen aikana organisaatiota muutettiin muutamaan otteeseen verraten paljon. Muun muassa sivunvalmistusyksikköön liitettiin eli keskitettiin ja yhdistettiin myös muiden sanomalehtien sivunvalmistuksia kuin mitä alussa tutkimukseen oli tarkoitus liittää. Niistä tutkimuksen toteutuksen yhteydessä tarkemmin.

2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tässä luvussa kuvataan tarkemmin tutkimuksen kehittämistarpeet ja kehittämistavoitteet sekä asetetut tutkimuskysymykset. Luvussa kuvataan tulevan sivunvalmistusorganisaation tavoitteita sekä tarkastellaan niitä kysymyksiä tarkemmin, joihin tutkimuksen lopputuloksissa tulisi saada vastaus. Myös tutkimuksen rajaus on kuvattuna tässä luvussa ja kerrottu, mitä tutkimukseen kuuluu ja mitkä asiat on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle.

2.1 Kehittämistarpeet

Tarkoituksena on saada Suomen Lehtiyhtymälle sellainen sivunvalmistusorganisaatio, joka toimii mahdollisimman kustannustehokkaasti sekä kustannusneutraalisti. Toiminnan tuli olla selkeästi ohjattua ja johdettua. Tutkimuksen alussa selvisi se, että tälle organisaatiolle piti saada yksi johtajan, joka kehitti sivunvalmistuksen tuotannollisia että toiminnallisia toimenpiteitä. Hän oli tulosvastuussa koko sivunvalmistuksen toiminnasta eri toimintapisteissä. Sivunvalmistusyksiköt toimivat tutkimuksen alkuvaiheessa Vantaalla Medialehdet Oy:n tiloissa, Helsingissä Kaupunkilehti Alueuutiset Oy:n tiloissa, Järvenpäässä sekä Hyrylässä Suomen Lehtiyhtymä Oy:n tiloissa.

Oheinen kuva kertoo millä tavalla yrityksen ylempi johto halusi saattaa sivunvalmistuksen toiminnot yhteen. Neljän eri tytäryhtiön ja niiden toimipaikkojen sekä toimintojen yhdistäminen parhaalla mahdollisella tavalla yhden johdon alle on päämäärä tälle tutkimukselle.



Kuvio2 tulevan sivunvalmistusorganisaation kuvaaminen

2.2 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena oli saada Suomen Lehtiyhtymälle toimiva organisaatiomalli, jolla voitiin teknisesti kehittää sivunvalmistusta, motivoida henkilöstöä ja kehittää tutkijan omaa ammattitaitoa. Sekä johtaa mahdollisimman kustannustehokkaasti ja – neutraalisti tätä kyseistä organisaatiota. Mallia voitaisiin tarvittaessa myös laajentaa koko yhtymän vastaaviin yksiköihin tämän nykyisen tutkimuksen pohjalta saatujen tulosten mukaisesti tai tarvittaessa laatia aivan toisenlainen malli.

Tutkimuksella oli tarkoitus saada myös kustannussäästöjä aikaiseksi, mutta tälle ei alkuvaiheessa asetettu tavoitetta. Tutkimuksen alkuvaiheessa selvitettiin nykytilanne, nykytilanteen ongelmat ja haasteet sekä hyvät puolet. Tämän jälkeen mietittiin, minäkalaisin menetelmin sivunvalmistuksen tuotantoja tulisi kehittää, jotta Suomen Lehtiyhtymässä saadaan kustannussäästöjä sekä mahdollisimman hyvinvoiva ja teknisesti toimiva yksikkö. Lisäksi tutkimuksessa pohdittiin myös onko tarpeen asettaa kustannussäästöille erillistä numeraalista tavoitetilaa.

Lisäksi tavoitteena oli myös antaa tilaa muutosjohtamiselle sekä muutoksen ymmärtämiselle näiden sivunvalmistusyksiköiden työntekijöiden parissa. Osastojen työhyvinvointi oli toisinaan heikko ja huonossa kunnossa, joten myös siihen puoleen tutkimuksen aikana oli tarkoitus puuttua ja tehdä lyhyt yhteenveto ilmapiiristä sekä työ-
kulttuurista.

Oheinen kuvio 3 kuvaa yksikön toimintaa uudessa, tulevassa organisaatiomallissa. Tavoitteena oli suoraviivaistaa toimintoja sekä pyrkiä mahdollisimman samankaltaiseen tekniikkaan ja tekemisen malliin sivunvalmistusyksiköissä. Oli tutkittava ja selvittävä, minkälaisen toimintaympäristön osastot tulisivat tarvitsemaan, jotta Suomen Lehtiyhtymän tuotantojen työn tuottavuus saataisiin optimoitua mahdollisimman hyvin. Työtä tehtiin tutkimuksen alkuvaiheissa monessa paikassa. Mahdollisuuksien mukaan töiden keskittäminen, ainakin osittain, osoittautui tarpeenmukaiseksi. Toimintamalliksi tuli organisaation sisäinen linjaorganisaatio, jonka mukaisesti toimintaa oli tarkoitus kehittää ja luotsata eteenpäin.



Kuvio 3 uusi linjaorganisaatio sivunvalmistusorganisaatiossa

2.4 Tutkimuksen rajaus

Tutkimus on rajattu edellä esitettyihin neljään yksikköön ja niissä valmistettaviin seitsemään sanoma- ja kaupunkilehteen. Mikäli tutkimuksen aikana tulee tarve keskittää muita sanomalehtiä tutkittavaan yksikköön, koskee tutkimus myös niitä.

Tutkimukseen kuului myös johtamisen osalta saada aikaan selkeä malli muutosjohtamiselle ja antaa aikaa sen tarvitsemalle työlle, niin johdon kuin henkilökunnankin keskuudessa.

Mittaristot rajattiin myös tutkittavia lehtiä koskeviksi. Tarkoituksena oli verrata tämän tutkimuksen tiimoilta muita vastaavia osastoja Suomen Lehtiyhtymässä. Mittaristot kehiteltiin siten, että ne parhaalla mahdollisella tavalla saatiin kuvaamaan juuri tutkitavan yksikön ja osastojen toimintaa sekä kehitti mitattavia asioita. Sen lisäksi rajattiin sisäisen laskutuksen toimintamallin tekeminen koskemaan vain tässä tutkimuksessa tutkittavaa sivunvalmistuksen yksikköä.

2.5 Tutkimuskysymykset

Kysymysten löytäminen tutkimukselle ei ollut vaikeaa. Näistä kysymyksistä tutkija valitsi tähän tutkimukseen ne, joiden parissa työskenneltiin suuren osan aikaa tutkimuksen edetessä.

1. Minkälainen parannus osastojen toiminnassa on tavoitteena?
2. Millä keinoin sivunvalmistusta tulee kehittää, jotta saadaan toimiva sekä kustannustehokas yksikkö?
3. Miten muutos viedään sujuvasti läpi henkilökunnan keskuudessa?
4. Minkälaisilla mittareilla parannusta kyetään mittaamaan?

Tutkimuskysymyksiä valittiin neljä. Näiden kysymysten avulla oli pyrkimys tutkimuksen lopussa pohtia ja selvittää uuden toimintamallin toimivuutta ja mahdollisia positiivisia ja negatiivisia muutoksia nykyiseen malliin.

3 KÄYTETYT TEORIAMALLIT JA VIITEKEHYS

Tässä luvussa käsitellään erilaisia viiteteorioita, joita tässä tutkimuksessa käytettiin perustana ja tukena käytännön työlle. Teorioita on tutkittu siltä pohjalta, että tutkimus sai teoreettisen perustan saavuttaa saavutettu tavoite ja että tutkijalle löytyi perusta näiden asioiden tutkimiselle.

3.1 Kustannustehokkuus eli tuottavuus

Tuottavuus on mittari sille, kuinka tehokkaasti resursseja — henkilöstö, pääomat, materiaali, energia jne. — käytetään tuotteiden ja palveluiden tuottamiseksi. Teknisesti tuottavuus määritellään saatujen tuotosten ja käytettyjen panosten suhteena. Tuottavuus ilmaistaan fysikaalisilla yksiköillä, eli määrinä. Jos laskennassa käytetään panoksena taloudellista yksikköä eli rahaa, on usein osuvampaa puhua kustannustehokkuudesta. Matemaattisessa mielessä tuottavuus paranee

- tuottamalla enemmän vähemmällä tai vähintään samoilla panoksilla
- säilyttämällä sama tuotostaso vähemmällä panoksilla
- lisäämällä tuotoksia suhteellisesti vähemmällä panoksilla

Näissä tapauksissa tuottavuus nähdään vain yksittäisinä tehokkuuskäsitteinä. Tämä petollisen yksinkertainen tuottavuuskuva peittää kuitenkin taakseen kokonaistuottavuuden parantamisprosessiin vaikuttavien tekijöiden hyvin monimutkaiset suhteet.

Tuottavuus on yksi niistä avaintekijöistä, jotka ylläpitävät taloudellista hyvinvointia. Sen avulla kyetään parantamaan reaaliansoita ja lisäämään työpaikkoja. Tuottavuutta voidaan mitata usealla tasolla lähtien työpisteistä ja päätyen yritystason kautta kansantalouteen. (Arvio 2002, 84)

Tuottavuus ilmaisee sen miten tehokasta käyttäjien tarvitsemien tuotteiden ja palvelujen tuotanto on. Tuottavuuden peruspöirre on se, että se ilmaistaan fyysisinä tai taloudellisina yksikköinä – siis suureina tai arvoina eli rahana – ja että tuottavuusluvut pohjautuvat mittauksiin eri tasoilla: kokonaistalouden tasolla, kansantalouden jonkin lohkon tai toimialan tasolla, yrityksen tasolla tai yrityksen jonkin tuotantolaitoksen tai yksikön tasolla.

Tuottavuuden mittarina käytetään usein työn volyymia suhteessa tuotokseen, sillä yrityksissä työ, siis ihmistyö, on yleensä joko tärkein tai helpoimmin mitattavissa oleva tuotantotekijä kuten henkilöstön lukumääränä tai työtunteina. Yrityksissä tekniset ja organisatoriset muutokset tähtäävät tämän työpanoksen vaikuttavuuden ja tehokkuuden parantamiseen ilman, että henkilöstö työskentelee ahkerampaan tai pitempään. Suoritus paranee, jos henkilöstö työskentelee järkevämmiin, eli hyödyntää ko-

kemustaan tuotantoprosessista ja tietoaan asiakkaan – niin kyseisen tavarán tai palvelun välittäjän kuin loppukäyttäjän – tarpeista. (Meriluoto, käänt. 1999, 7)

Tämän tutkimuksen kuluessa tarkasteltiin kustannustehokkuutta nimenomaan tuotannollisten toimintojen kautta. Tarkoituksena oli saada kustannuksia alas, mutta tehostaa sivunvalmistuksen toimintaa kuitenkin siten, että se ei näy ulkoisille eikä sisäisille asiakkaille millään tavalla. Näitä asiakkaita olivat ilmoittajat, joiden ilmoituksen sivunvalmistuksen henkilökunta suunnitteli ja valmisti lehtiin. Sisäinen asiakas oli toimitus, jonka kanssa yhteistyössä sivunvalmistus taittaa lehden sivut luettavaksi kokonaisuudeksi. Sekä ilmoitusmarkkinointi, joiden kautta ilmoitusasiakkaat ovat yhteydessä sivunvalmistukseen.

3.2 Johtaminen yksikössä

Vesa Tiensuu toteaa hyvän johtamisen olevan kuin lasten hoitaminen. Hyvien vanhempien lailla hyvät johtajat pitävät omistaan hyvää huolta – ja odottavat näiltä paljon. Hyvissä johtajissa yhdistyy sekä huolenpito että lujuus. Voidaankin siis ajatella, että esimerkillinen johtajuus on samanaikaisesti pehmeää ja vaativaa, välittämistä ja tunnollisuutta. Todellisuudessa tämä lienee kuitenkin tänä päivänä varsin harvinaista. Kovuutta löytyy kyllä, mutta pehmeä puoli unohtuu varsin usein. (Tiensuu 2004, 109)

Johtajan ja johtamisen tehtävänä on ohjata yritystä ja organisaatiota kohti visiota ja tavoitteita. Tämä tarkoittaa sitä, että se miten johdetaan, on vähintään yhtä tärkeää kuin se ketä, mitä ja mihin johdetaan. On olemassa käskyttämistä ja pelottelua parempiakin keinoja kun tavoitteena on tuottavuus ja henkilöstön hyvinvointi. Näitä keinoja on monia, mm. visiolla, arvoilla ja omalla esimerkillä johtaminen, yhdessä tekeminen sekä uskon ja luottamuksen luominen henkilökuntaan. (Tiensuu 2004, 109)

Tutkimuksen aikana tutkija teki monia havaintoja siitä, miten pelottelu ja ylhäältä johtaminen on aiheuttanut monia vaikeita tilanteita johtamiseen ja työn organisointiin. Tämä pelottelu sekä ylhäältä johtaminen aiheuttaa vaikeuksia pitkään, vaikka johto onkin vaihtunut ja johtamismetodit muuttuneet. Tutkija itse pyrki johtamaan nimenomaan esimerkillä sekä vaatimalla luottamusta ja yhteistyötä puolin ja toisin henkilöstön keskuudessa sekä johdon ja henkilöstön välillä.

Pentti Sydänmaanlakan mukaan johtaminen on perinteisesti eroteltu asioiden johtamiseen (management) sekä ihmisten johtamiseen (leadership). Molemmat aihealu-

et pitävät sisällään vaikuttamisen, ihmisten kanssa työskentelemisen sekä tehokkaan tavoitteen saavuttamisen. Sydänmaanlakka toteaa, että tämän päivän johtamisympäristö on niin monimutkaista, ettei erottelu managementin ja leadershipin välillä ole enää mahdollista (Sydänmaanlakka 2004,16). Sydänmaanlakka toteaa johtamisesta, että hyvän suorituksen johtaminen rakentuu päivittäisjohtamisesta, suunnittelukokousten ja suunnittelu- ja kehityskeskustelujen varaan. (Sydänmaanlakka 2004, 110)

Helena Åhman toteaa johtamisesta, että erilaisia malleja on luotu tuhansia. Ongelmana pidetään kuitenkin sitä, että ihmiset eivät aina toimi näiden mallien mukaisesti. Åhmanin mielestä näyttääkin siltä, että palaamme yhä uudelleen perusasioihin, eli miten johtaa muutosta, miten saada ihmiset ymmärtämään strategiaa, miten luoda ympäristö, jossa ihmiset kokevat voivansa motivoitua ja miten uudistaa liiketoimintaa ja yksilöitä. (Åhman 2004, 13)

Johtaminen yleiskäsitteenä voidaan määritellä myös yleiseksi prosessiksi, joka pitää sisällään suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, kontrollointia, ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa. Voidaan puhua itsensä johtamisesta, ihmisten johtamisesta, asioiden johtamisesta, teknologian johtamisesta, markkinoiden johtamisesta ja strategisesta johtamisesta. Älykästä johtajuutta Sydänmaanlakka kuvaa johtajien ja tulostentekijöiden vuoropuheluksi, jossa jaettu visio pyritään saavuttamaan mahdollisimman tehokkaasti. Ihmisten johtaminen eli henkilöstöjohtaminen on tullut koko ajan tärkeämmäksi. Henkilöstö on kuitenkin organisaation tärkein resurssi, toteaa Sydänmaanlakka. (Sydänmaanlakka 2004, 112)

Åhmanin mukaan johtamisella tarkoitettiin aiemmin sitä, että johtajaksi kutsuttu henkilö toimi jollakin tavalla saadakseen toiset, joita kutsuttiin alaisiksi, toimimaan tietyllä tavalla ja muuttamaan toimintaansa esimerkiksi käyttämällä määräysvaltaa. Nykyään johtaminen on paljon monitahoisempi asia. Nykyään johtaja kysyy paitsi itseltään myös muilta, mitä haluamme visionamme mukaisesti saavuttaa ja miten tämä porukka voi parhaiten edistää strategian toteutumista yhdessä. Johtaminen ei ole enää yhden henkilön asia vaan yhä enemmän yhdessä tehtyä. (Åhman 2004, 14-15)

Tutkimuksessa sivunvalmistuksen johtajana sekä ison ryhmän ja tiimin esimiehenä tutkija kiinnitti erityistä huomioita omiin johtamistaitoihinsa sekä itsensä haastamiseen ja kehittämiseen johtajana ja varsinkin muutosjohtajana. Teorian avulla tuli selkeämpi ymmärrys, siitä miten tärkeää on oppia vanhasta pois, jotta saadaan uutta ti-

lalle. Seuraavassa luvussa tullaankin käsittelemään henkilöstöjohtamista ja sen merkitystä sekä tärkeyttä linjaorganisaation johtamisessa tutkimuksen aikana. Seuraavassa luvussa käsitellään myös organisaation jatkuvaa muutosta, sen vaikutuksia henkilökuntaan ja muutoksen johtamista tutkimuksen kohteena olevan organisaation tiimoilta tämän tutkimuksen aikana.

3.2.1 Jatkuva muutos ja muutoksen johtaminen

Pekka Järvinen toteaa, että nykyään työpaikat elävät jatkuvassa muutoksessa ja ne pyyhkivät välillä todenteolla läpi organisaatioiden. Muutostilanteissa joudutaan tekemisiin yksilöiden ja ryhmien käyttäytymistä säätelevien peruslainalaisuuksien kanssa. Muutosten keskellä toimiminen ja niiden läpivienti ei voi onnistua hyvin, jos esimies ei tunne tai ota riittävästi huomioon ihmisten käyttäytymistä ohjaavia periaatteita. (Järvinen 2002, 97)

Helena Åhman kirjoittaa, että onnistuneen muutoksen perusedellytys on se, että muutoksen liiketoiminnalliset syyt ja tavoitteet ovat kaikilla hyvin selvillä, hyvin kommunikoitu ja keskusteltu. Åhmanin mukaan tässä perustehtävässä epäonnistutaan varsin usein. Muutosta pidempään ajatelleet eivät tule ajatelleeksi, että kaikki muut eivät ole käyneet läpi samaa ajatteluprosessia. Tällöin asian työstämiselle ja keskusteluille pitää jättää riittävästi aikaa. Keskustelun tärkeyttä ja merkitystä muutokselle aliarvioidaan edelleen liian paljon vieläkin. Se, että yksilöillä ja tiimeillä organisaatiossa on riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia pohtia muutosta ja sen eri puolia ja vaikuttaa siihen, on merkityksellistä, vaikka lopputulos ei olisikaan yksilön ja yksikön kannalta halutun kaltainen. (Åhman 2002, 78)

Åhmanin väitöskirjan pohjalta onnistuneen muutosprosessin edellytyksiä ovat

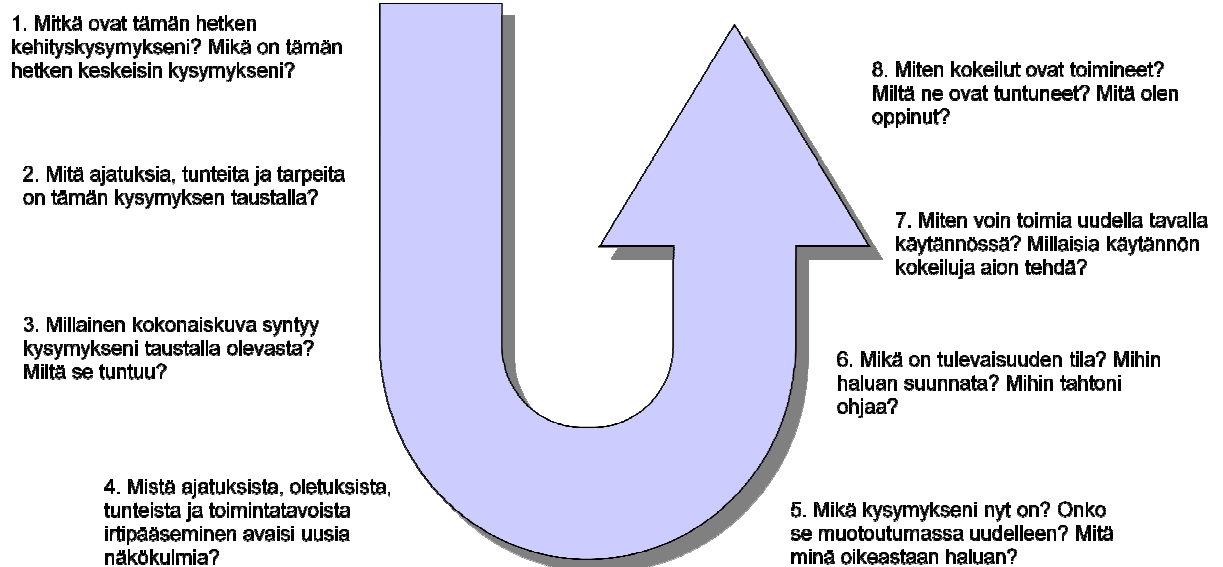
1. muutoksen perustelut ja tavoitteet
2. ihmisten mukaan ottaminen
3. muutoksen toteutus
4. viestintä ja keskustelu
5. henkinen ja muu tuki

6. tulosten mittaaminen

(Åhman 2002, 81-83)

Muutosprosessin läpikäyminen on jokaiselle henkilölle erittäin henkilökohtainen asia. Toiset pystyvät käsittelemään asiaa nopeammin kuin toiset. Peter Sengen toimittamassa kirjassa kerrotaan, kuinka erilaisten kysymysten ja ajatusten avulla henkilöt läpikäyvät muutosprosessia. Oheisessa kaaviokuvassa on esitetty ns. U-malli, jossa selkeästi esitellään henkilön läpikäymät ajatukset ja tunteet. Tämä malli esittelee selkeästi sen, miten jokainen pohtii itsenäisesti uuden muutoksen tuomia asioita. Näille ajatuksille pitäisi myös johdon muistaa antaa aikaa. Ja muistaa myös se, että surulle, jota moni kokee vanhan luopumisen yhteydessä, on jätettävä aikaa ja tilaa.

U-mallin sovellus



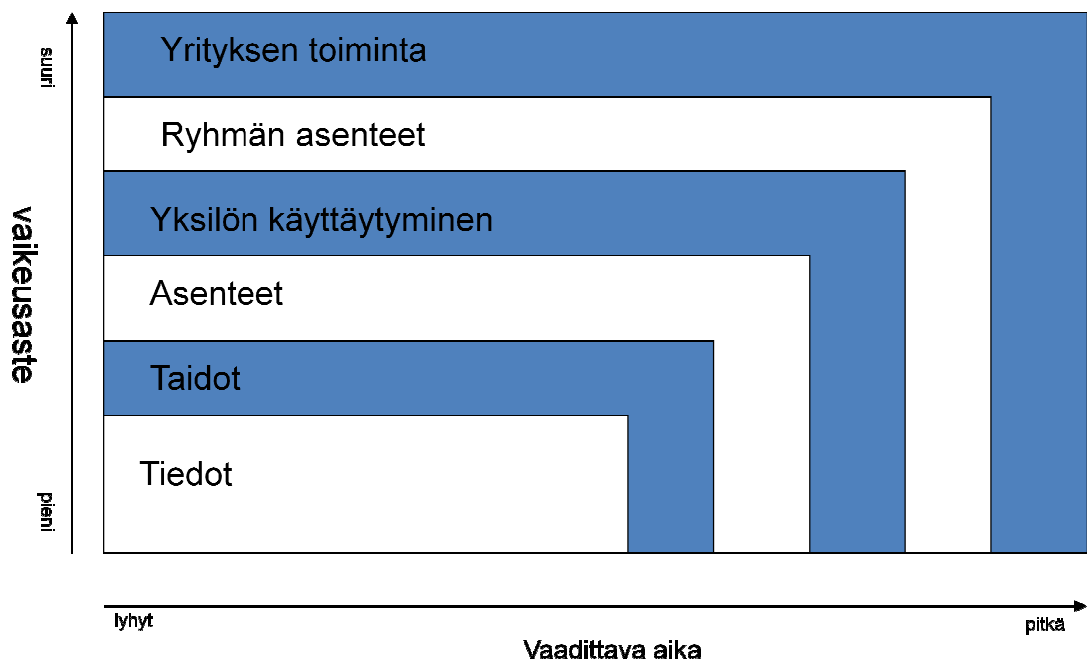
Lähde: Peter Senge; Presence: Human Purpose and the Field of the future, Cambridge, Society for Organizational Learning, 2004, s. 225

Kuvio 4 Peter Sengen U-malli

Pentti Sydänmaanlakka kirjoittaa muutoksen vaikeudesta ja kuinka muutoksen hallinta ei ole helppoa. Yksilötasolla voidaan erottaa harkittu muutos ja satunnainen muu-

tos. Satunnainen muutos tapahtuu meistä riippumatta ja siihen voimme vain sopeutua. Harkittu muutos taas on omaehtoinen, olemme itse päättäneet muuttaa jotakin. Sydänmaanlakka toteaa myös, että yksilötasolla muutosten toteuttaminen on usein vaikeaa ja vaatii paljon energiaa. Mutta tiimitasolla muutoksen läpivieminen vaatii vielä entistä enemmän energiaa ja on todennäköisesti hankalaa. Helpointa on uuden tiedon hankinta, mutta uusien taitojen hankinta on selvästi vaikeampaa. Yksilön asenteiden muuttaminen on jo huomattavasti vaikeampaa. Yksilön käyttäytyminen muuttuu, kun tarvittavat tiedot, taidot ja asenteet ovat muuttuneet. On syytä muistaa, että käyttäytyminen ei muutu vain tiedon vaikutuksesta, vaan myös tunteet ovat tärkeitä, toteaa Sydänmaanlakka kirjassaan. Ryhmän käyttäytyminen edellyttää yksilöiden käyttäytymisen muutosta ja yrityksen toiminnan muuttuminen edellyttää kaikkien aiempien tasojen muutosta. (Sydänmaanlakka 2004, 71-73)

Seuraavassa kuviossa 5 on kuvattuna erilaisten muutosten vaikeusaste. Kuviosta on havaittavissa, että mitä suurempi tiimi tai yksikkö on, sitä pidemmän ajan vaatii muutoksen läpivienti. Myös yksikön suurenemisen myötä vaikeusaste muutokselle suurenee.



Kuvio 5 Muutoksen vaatiman ajan suhde vaikeusasteeseen

Jonkin asian muuttaminen ei merkitse vain uuden oppimista, vaan myös jonkin sellaisen poisoppimista, joka on jo olemassa ja mahdollisesti esteenä. Useimmat oppimisteoriat olettavat, että jos vain pystyy saamaan tarpeeksi selvän vision positiivisesta tulevaisuudesta, se riittää motivaatioksi uuden oppimiseen. Organisaatiossa kannattaa miettiä seuraavaa kysymystä: ”Pystyykö menestyvä organisaatio tekemään suuria muutoksia, vai täytyykö olla jokin kriisin uhka tai tunne, ennen kuin ihmiset motivoituvat tekemään muutoksia?” (Schein 2001, 133)

Tutkimuksen aikana tutkija tutustui moneen kertaan muutosprosessin läpivientiin ja yksittäisten henkilöiden käyttäytymiseen muutoksen aikana. Oppimisprosessina tutkijalle tämä oli huomattava ja tutkija oppi valtavasti henkilökunnan erilaisesta tavasta kohdata muutos ja jäsenellä sitä yksilöinä. Myös tutkija itse koki kehittyneensä myös muutoksen läpiviejänä sekä oppi muutoksen omistajana erilaisten henkilöiden tavasta reagoida muutokseen. Hän myös käsitti, että tarvitaan aikaa hyväksyä ja ymmärtää muutos, ja tarvitaan aikaa läpikäydä henkilökohtaiset tunteet muutoksen tapahtuessa. Tutkijan tärkein oppi tutkimuksen aikana oli lähestyä muutoksessa jokaista henkilöä yksilötasolla ja saada näin ollen muutosvastarinta mahdollisimman inhimilliseksi.

4 TUTKIMUKSEN AJANKOHTA JA TUTKIMUSSTRATEGIA

Luvussa neljä tullaan käymään läpi tutkimuksessa käytetty ajankohtaa sekä tarkastelemaan tutkimuksen strategiaa. Tutkimus on tehty pitkän ajanjakson aikana ja tällä oli oma osuutensa saavutettavaan lopputulokseen. Strategia tutkimuksessa oli näin pitkälle tutkimukselle ilmeinen eli toimintatutkimus. Toimintatutkimuksessa pyritään saamaan aikaan jonkin toiminnallisen kohteen muutos, jossa on havaittu selkeä muutostarve.

4.1 Tutkimuksen ajankohta

Tutkimus siis suoritettiin kevään 2005 ja talven 2008 välisenä aikana. Ajankohta oli tutkimuksella suhteellisen pitkä. Tämä johtui siitä, että tutkimuksessa lähdettiin liikkeelle melko rauhallisella vauhdilla ja alkuun tehtiin tarkkaa tutkimusta siitä, millainen yksikkö ja sen johtamismenetelmä sillä tulisi olla. Myös alussa tehtiin paljon tutkimusta siitä, millaisia osastot tällä hetkellä ovat ja mikä niissä oli nyt hyvää ja mitä sellaista kehitettävää niissä olisi, joka voitaisiin tämän tutkimuksen avulla korjata ja

saada paremmaksi. Alkuvaiheen taustatutkimus oli ehdottoman tärkeä johtuen tutkijan omasta roolista ja siitä, että hieman ennen tutkimuksen aloittamista hän oli tullut yritykseen töihin. Sekä hän oli saanut samanaikaisesti vastuulleen Vantaan sivunvalmistusosaston.

Sen lisäksi mittareiden kehittäminen ja uusien mittareiden käyttö tutkimuksen aikana vaati paljon työtä ja syvällistä tutkimista. Oli selvitettävä minkälaisia mittareita tutkimuksessa halutaan saada ja mistä on hyötyä Suomen Lehtiyhtymälle sekä sen sivunvalmistusyksikölle. Myös mittareissa tarvittavat määreet olivat usein vaikeasti haettavissa erilaisista tiedoista ja datasta, jota tutkimuksen kohde käytti. Tämä usein hidasti mittarien tekemistä, kehittämistä sekä tulkintaa.

Myös tekniikan uudistaminen ja uusien laitteiden ohjelmistojen haltuunotto vei oman aikansa. Tutkimuksen aikana selviteltiin, minkälaista tekniikkaa olisi mahdollista käyttää ja miten se saataisiin liitettyä yrityksen muihin järjestelmiin. Myös tutkimuksen alkuvaiheen sekava käytäntö ja hyvinkin erilaiset lähtökohdat tekniikassa sekä ohjelmistoissa asettivat omat haasteet ja veivät aikaa tutkimuksen alkuvaiheissa.

4.2 Tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen strategiana oli toimintatutkimus. Toimintatutkimus on yleisnimitys sellaisille lähestymistavoille, joissa tutkimuskohteeseen pyritään tavalla tai toisella vaikuttamaan, tekemään tutkimuksellisin keinoin käytäntöön kohdistuva muutos. Toimintatutkimuksessa eivät päde samat perinteiset näkemykset objektiivisuudesta kuin muissa tutkimusmuodoissa. Toimintatutkimuksessa tutkija pyrkii havainnoimaan kohdettaan sitä häiritsemättä. Hän pyrkii toimintatutkimuksessa ratkaisemaan tietyn ongelman yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa. Toimintatutkimuksessa tutkija ja tutkittavan yhteisön vuorovaikutus on pysyvää ja pitkäaikaista. Olennaista pysyvyydessä on heidän aktiivinen vuorovaikutuksensa sekä sitoutuminen tiettyihin, yhteisesti sovittuihin tavoitteisiin. Tutkija on itse myös osa toimintatutkimuksen kohdetta. Toiminta ja sen muuttaminen perustuu tutkijan tekemään oman työn reflektointiin. Toimintatutkimuksessa toiminta ja muutos liittyvät kiinteästi toisiinsa. (Eskola 1998, 128-131)

Toimintatutkimus on tutkimusta, jonka avulla pyritään ratkaisemaan erilaisia käytännön ongelmia, parantamaan sosiaalisia käytäntöjä sekä ymmärtämään niitä entistä

syvällisemmin. Se on tilanteeseen sidottua, yleensä yhteistyötä vaativaa, osallistavaa ja itseään tarkkailevaa. (Metsämuuronen 2008, 29)

Tämä tutkimus on suoritettu toimintatutkimuksena, jossa oli tarkoitus ratkaista Suomen Lehtiyhtymässä ja sen tytäryhtiöissä tiedossa oleva käytännön ongelma. Näin tehty tutkimus oli tässä tapauksessa ainoa tutkimusmuoto, koska tutkijan tulee olla koko ajan läsnä tutkimuskohteessa ja osallistua läheisesti tutkimuksen tekemiseen sekä sen tulkintaan. Siinä suoritetaan samanaikaisesti sekä tutkimusta että käytännön tilanteiden seuraamista ja muutosten toteuttamista.

Tutkimusmenetelminä käytettiin pääasiallisesti laadullista tutkimusta, mutta myös määrällistä tutkimusta. Tämä tutkimus oli pääasiassa hyvin käytännönläheinen ja se tehtiin havainnoimalla, keskustelemalla työyhteisön kanssa, haastatteleamalla työyhteisön jäseniä, osallistumalla itse tutkimustyön tekemiseen, suorittamalla sekä tutustumalla muiden vastaavien organisaatioiden toimintoihin sekä Suomen Lehtiyhtymän sisällä että vastaavissa muissa yrityksissä.

Ongelmaksi muodostui ehkä tutkimuksessa tutkijan havainnoitsijan rooli, läheinen läsnäolo tutkimuksen kohteena olevan osastojen kanssa sekä tutkijan omien mielipiteiden vaikuttaminen lopputuloksiin ja päätelmiin. Tutkijalla oli myös hyvin itsenäinen rooli. Tämä saattoi joko hidastaa tai nopeuttaa tutkimuksen eri työvaiheiden edistymistä, koska hän antoi itse suuntaviivat omalle työlleen tietyn taustatuen saatuaan johdolta.

Aineistonkeruumenetelmänä tässä tutkimuksessa oli triangulaatio. Triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten aineistojen, teorioiden ja menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa. Triangulaation käyttöä perustellaan sillä, että yksittäisellä tutkimusmenetelmällä on vaikea saada kattavaa kuvaa tutkimuskohteesta. Jos jokin tutkimusmenetelmä kuvaa kohdetta vain yhdestä näkökulmasta, on useammalla menetelmällä mahdollista korjata tutkimuksen luotettavuusnäkökulmaa. (Eskola ym. 1998, 69)

Tässä toimintatutkimuksessa käytettävät aineistokeräysmenetelmät ovat:

- osallistuva havainnointi
- käydyt keskustelut yhtymässä
- avoimet haastattelut

- tutkimukset
- benchmarking
- yrityksen raportointijärjestelmistä saatavat tiedot
- prosessikuvaukset

5 TOIMINTATUTKIMUKSEN TOTEUTUS OSA-ALUEITTAIN

Tutkimus on tehty jatkuvana toimintatutkimuksena ja sen osa-alueista tullaan kerto-
maan tässä luvussa tarkemmin. Luvussa puhutaan nykytilanteen tilannekartoituksesta
sekä johtamisen nykytilasta, jolla tarkoitetaan vuoden 2005 alun tilannetta. Sen lisäksi
luvussa tarkastellaan tarkemmin yksikön eri osastoissa tapahtuvia muutoksia ja niiden
vaikutuksia osastojen toimintaa ja henkilökuntaan. Johtamiseen kiinnitetään paljon
huomiota tämän luvun aikana. Sen nykytilannetta ja muutosta tutkimuksen aikana
seurataan luvussa ja otetaan myös kantaa johtajan saamiin muutoksiin eri osastoilla
ja koko yksikön toiminnassa.

5.1 Tilannekartoitus ja nykytilanne tutkimuksen alussa vuonna 2005

5.1.1 Tilannekartoitus

Vuoden 2004 lopussa tutkija kartoitti eri lehtien nykytilaa sivunvalmistusten osalta yh-
tymässä ja se eri tytäryrityksissä. Jokainen lehti hoiti sivunvalmistuksen eli ilmoitus-
valmistuksen sekä teknisen taiton itsenäisesti siihen aikaan.

Vantaan ja Helsingin ilmoitusvalmistus sekä Hyrylän sivunvalmistus toimivat johtami-
sen osalta toisistaan poiketen. Vantaalla ilmoitusvalmistus oli ilmoitusmarkkinoinnin
johdon alaisuudessa. Siellä ei ollut erillistä vastuuhenkilöä vastaamassa tuotannon
päivittäisistä töistä. Helsingin osastossa puolestaan toimi oma tuotannon esimies, jo-
ka vastasi päivittäisistä rutiineista ja joka oli suoraan toimitusjohtajan alaisuudessa.
Hyrylässä sivunvalmistus puolestaan oli toimituksen alaisuudessa, ja sitä johti Keski-
Uusimaa lehden päätoimittaja. Sen lisäksi sivunvalmistusosastolla oli oma tuotannon
vastuuhenkilö, ns. tuotantokymppi. Tämä vastuuhenkilö oli kuitenkin työn ohella vas-

taamassa työstä ja hänen voimavaransa olivat erittäin rajalliset vastuullisten asioiden hoitamiseen.

Vantaalla oli sivunvalmistuksessa 8 henkilöä, jotka suunnittelivat ja valmistivat ilmoituksia sekä käsittelivät toimituksellisia kuvia. He hoitivat vain Vantaan Sanomien ja Helsingin Uutisten ilmoituksia ja kuvia. Lisäksi Vantaalla toimi Mediatalli –niminen markkinointiyksikkö, jonka myymien ilmoitusten valmistuksen teki Vantaan yksikössä erikseen valittu henkilö. Tämä henkilö teki ilmoituksia kaikkiin yrityksen lehtiin, joita Mediatalli oli myynyt. Lisäksi Vantaalla sivunvalmistajat, jotka taittoivat lehtiä, toimivat toimituksen alaisuudessa, eivätkä tilannekartoituvaiheessa olleet mukana varsinaisen tutkimuksen piirissä. Helsingin osastossa toimi 8 henkilöä, jotka vastasivat oman lehensä ilmoituksista. Myös siellä toimitus vastasi sivujen valmistumisesta itsestä. Helsingin osastolla oli myös vastuullaan Ykkösketju –nimisen markkinointiyksikön ilmoitustenvalmistus, aivan kuten Vantaalla oli Mediatallin ilmoitukset.

Hyrylässä toimiva yksikkö valmisti ilmoituksia: Keski-Uusimaahan, Viikkouutisiin, Mäntsälän Viikkouutisiin sekä Sipoon Sanomiin. Heitä oli töissä osastolla silloin 10 henkilöä vakituisesti ja lisäksi käytettiin 1-2 henkilöä kiireisinä aikoina tuntitöissä. Hyrylässä tosin poikettiin sivunvalmistuksen osalta Vantaan ja Helsingin osastoista. Hyrylässä ilmoitusvalmistus ja tekninen taitto kuuluivat samaan osastoon ja näin ollen vastasivat kokonaisuudessaan sivunvalmistuksesta. Järvenpäässä toimi myös oma sivunvalmistus, joka palveli Tuusulanjärven Viikkouutiset lehteä. Siellä oli töissä 3 henkilöä vakituisesti.

Jokainen näistä neljästä yksiköstä paini tiettyjen kiirehuippujen kanssa. Muina aikoina tuotannossa oli varsin hiljaista. Silloinen työnjohto, jos sitä edes oli, ei ollut reagoinut edes omien yksiköiden eri päivien kiirehuippuihin, vaan työt tehtiin joka päivä samaan aikaan. Jos työt eivät hoituneet työajalla, teetettiin ylitöitä. Vain Helsingin osastossa työt oli ajoitettu niille päiville, kun tuotanto nähtiin oikeasti kiireelliseksi ja muina päivinä työpäivän pituus oli selkeästi lyhyempi.

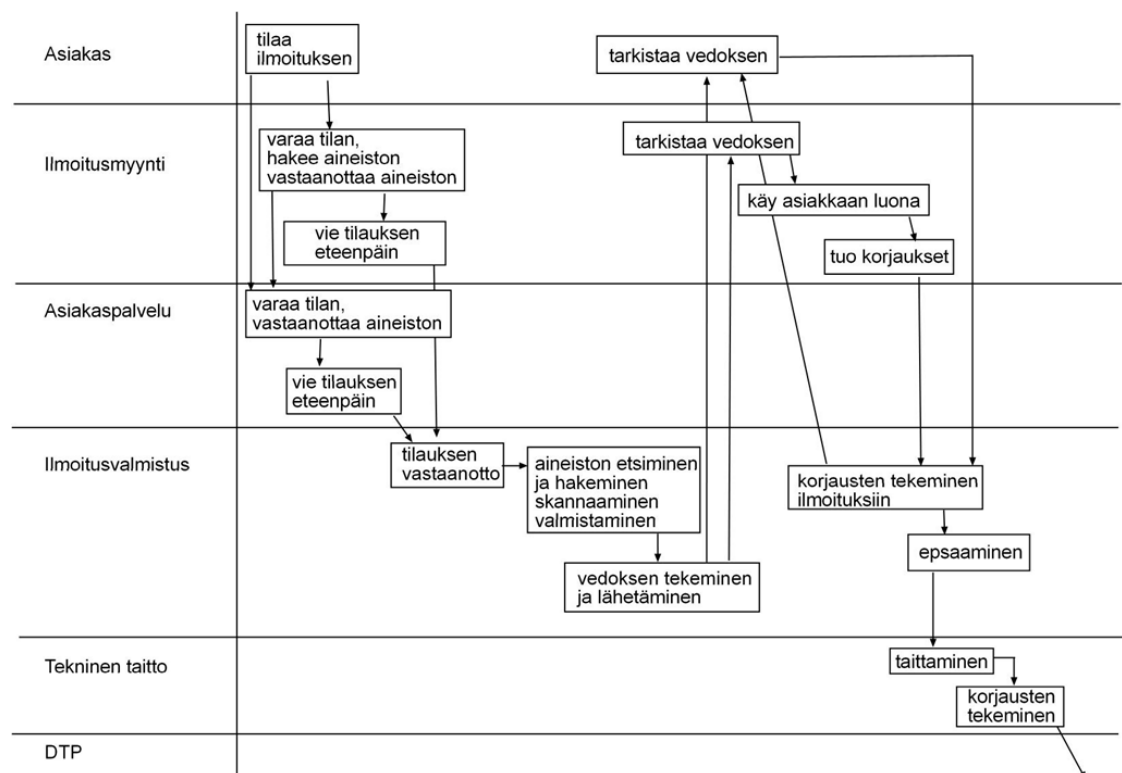
Tilannekartoituvaiheessa tutkija huomasi myös sen, että tuotantotekniikka oli auttamatta jäänyt jälkeen tämän päivän teknologisesta kehityksestä. Se oli hyvin erilaista eri sivunvalmistusosastoilla eikä kenenkään vastuulla ollut tekniikan uudistamiseen ja nykyaikaistamiseen. Tämä tekniikan kehityksen vanhanaikaisuus aiheutti myös omat

paineet tutkimukselle. Kuitenkin tekniikka piti saada toimivaksi ja samanlaiseksi kaikilla osastoilla ja se aiheutti rahallisesti ison kuluerän.

5.1.2 Nykytila-analyysi ja johtopäätökset nykytilanteesta

Nykyistä toimintamallia kaikilla sivunvalmistusosastoilla voidaan kuvata seuraavanlaisen prosessikaavion mukaisesti. Siinä kuvataan myös sivunvalmistusprosessin ympärillä olevia toimintoja, jotka vaikuttavat prosessiin suoraan. Nuolet kertovat prosessin kulun sekä kierron eri toimintojen parissa.

Ilmoitusvalmistus toimii läheisessä yhteistyössä sekä asiakaspalvelun että ilmoitusmyynnin kanssa. Heidän kauttaan ilmoitusasiakkaat jättävät ilmoituksensa lehdelle. Suoraan asiakkaaseen ollaan myös suoraan yhteydessä, jos tarve vaatii. Tekninen taitto toimii läheisesti toimituksen sekä painon repro-osaston kanssa.



Kuvio 6 prosessikaavio nykytilanteesta

Ilmoitusvalmistusta tehtiin arkipäivittäin samanlaisella viikkorutiinilla. Viikot sinänsä olivat samanlaisia vaikka eri päivien työkuormitus olikin erilainen keskenään. Muutamia isompia sesonkeja voitiin selkeästi erottaa vuodessa, kuten joulukuun valmistujaisjuhlat. Kesäkuukauden tuovat myös selkeään muutoksen tuotantojen työmäärissä. Ne vähentävät ilmoitusmäärät puoleen jopa pienemmiksi. Lisäksi lehtien ilmestymiskertoja vähennetään kesäkuukausien aikana.

Pääkaupunkiseudulla kilpailun kiristyminen oli aiheuttanut myös paineita ilmoitusvalmistukseen. Ilmoitusasiakkaat halusivat myös suunnittelupalvelua sivunvalmistustuotannolta, mutta siitä ei oltu valmiita maksamaan lisää. Ja tietysti kiristynyt kilpailu aiheutti sen, että asiakasta palveltiin ”ilmaisella” suunnittelulla, joka vei sivunvalmistuksessa aikaa entistä enemmän ja kasasi töitä kiirepäiville entisestään. Lisäksi tutkija havaitsi tutkimuksen aikana, että kilpailun kiristyminen aiheutti sivunvalmistuksessa ilmoitusasiakkaiden deadline siirtymisen yhä lähemmäs painoaikaa. Tämä aiheutti kiireen lisääntymisen ja aineistojen viime hetkellä saapumisen tuotantoon tehtäväksi ja käsiteltäväksi. Tämä puolestaan vaikutti teknisen taiton työn kasaantumisen viimeisten tuntien ajalle. Viimeiseen saakka jouduttiin venyttämään sivujen lähettäminen painolle, koska ilmoitusaineistot valmistuivat hyvin lähellä deadlinea.

Sen hetkinen toimintamalli kaipasi siis selvästi muutosta ja uudistamista sekä osin jopa radikaalia toimintamallien ja johtamisen muutosta. Teknologia tulisi auttamaan eri yksiköitä hoitamaan ilmoitusvalmistusta eri paikoista, eli työ ei ole niin paikkasidonnaista kuin oli oletettu ennen tutkimuksen alkua. Johtamisen siirtyminen oman johdon alle toisi suuren muutoksen kaikille tutkimuksessa mukana olleille osastoille. Ja siinä onnistuminen olisi suuri haasta tutkijalle itselleen.

Alla on kuvattuna tuotannon henkilöstön omaa arviointia nykytilanteesta keväällä 2005. Silloisessa nykytilanteessa jokainen toimi omassa toimipisteessään omalla henkilökunnalla. Lisäksi jokaisella osastolla oli oma johtamisjärjestelmä, kuten ennen tutkimusta tilanne oli. Henkilökunnan edustajat Vantaalta ja Hyrylästä arvioivat hyvät ja huonot puolet sen hetkisestä nykytilanteesta ja lisäksi yhdessä tulevan johdon ja tutkijan kanssa pohdittiin visiota tulevaisuudesta, jos voimassa oleva toimintamalli jätetään käyttöön. Kuvio 7 on suoraan kopio muistiosta, jossa henkilökunnan edustaja esitteli sen hetkisen nykytilanteen hyvät ja huonot puolet sekä tulevaisuuden visioita, jos kyseinen toimintamallin mukaisesti jatketaan toimintaa.

| | |
|--------------------------|--|
| Hyvät asiat | Nykyinen malli |
| | Paikallinen palvelu Pienasiakkaat ja niiden palveleminen Myyntin ja valmistuksen yhteistyö Sitoutuminen oman lehden tuotteeseen Paikallinen asiakastuntemus Työpaikkaviihtyvyys ja me-henki Yhteydet oltava tehokkaita ja hyvät Aineiston vastaanotto ja valmistus ilmoitukseksi Vantaalla taittopäivinä yhteistyö tiivistä teknisen taiton ja ilmoitusvalmistajien välillä |
| Huonot asia | Resurssit ja niiden jako tuotantopiikeissä Haavoittuva mm. lomien ja sairaslomien aikana Volyymien kasvun "hanskaaminen" Konsernin huono yhteistyö samojen osastojen kesken Aineiston siirto haavoittuvaa Hyrylässä tekninen taitto ja ilmoitusvalmistus samaa porukkaa ja tekevät kaikki kaikkia enemmän kuin Vantaalla, jossa taittajat ovat erikseen ja ilmoitusvalmistajat erikseen |
| Visio tulevaisuudesta | Vantaalla nykyresurssit eivät tule riittämään volyymien ja julkaisupäivien kasvaessa, jolloin on palkattava lisää henkilökuntaa Tuotantopiikit kasvavat, lomitukset / vapaapäivät ja sairastapaukset ym. poissaolot entistä suurempia ongelmia tulevaisuudessa. Vuorotöihin siirtyminen todennäköistä Paikallinen asiakastuntemus ja -palvelu säilyisi. Myyntin ja ilmoitusvalmistuksen yhteistyö pysyisi hyvällä tasolla Vuosien aikana toimimaan saatu toimintatapa pysyisi ennallaan. |

Kuvio 7 malli nykyisestä toiminnasta vuonna 2005 alussa

Palvelutason paikallisuutta on pidetty hyvänä asiana omissa sivunvalmistusosastoissa. Ilmoittaja-asiakkaat ovat voineet tarvittaessa pistäytyä paikan päällä katsomassa tuotannossa ilmoituksensa edistymistä. Myös ilmoitusmyyjä on ollut tarvittaessa tuotannon läheisyydessä. Sivunvalmistuksen henkilökunta koki tärkeäksi myös sen, että he olivat sitoutuneempia tekemäänsä lehteen, kun ovat olleet lähellä muita lehden toimintoja kuten toimitusta ja ilmoitusmyyntiä. Lisäksi hyvänä asiana pidettiin sitä, että skannattavat ja erityistä käsittelyä tarvitsevat ilmoitusaineistot saadaan suoraan tuotantoon nopeasti, eikä niitä tarvitse erikseen toimittaa toiseen pisteeseen tehtäväksi.

Huonoina asioina pidettiin selvästi resurssien riittämättömyyttä tuotantopiikeissä. Tuotantopiikkeinä pidetään viikossa niitä päiviä, jolloin on lehtien ”kiinnimeno” eli lehden painoon meno. Lehti pitää olla kokonaisuudessaan valmiina tiettyyn kelloaikaan mennessä painossa. Kyseisinä päivinä tuotannossa on normaalia kiireempää, koska ilmoitusasiakkaat jättävät ilmoituksensa sinä päivänä tehtäväksi tai tarkistettavaksi. Tekniset taittajat sekä lehden toimitus taittavat yhteistyössä pääsääntöisesti kokonaan niinä päivinä, jotta lehdessä olisi mahdollisimman uudet ja tuoreet uutiset ja asiat. Toisena huonona asiana koettiin poissaolojen paikkaaminen ja erilaiset sijaisuudet. Osastot olivat nykyisellään sen verran pieniä, että loma- ja sairausajat tuovat usein selvää resurssipulaa työn tekoon. Kolmas selkeästi huono asia oli se, että nykyisissä Vantaan ja Hyrylän osastoissa tekeminen ja toimiminen olivat varsin erilaista keskenään. Vantaalla oli selkeä jako ilmoitussuunnittelijoiden ja taittajien kesken, kun taas Hyrylässä oli enemmänkin moniosaajia, jotka tekivät sekä ilmoitussuunnittelua että teknistä taittoa. Tekemisen taso ja osaaminen oli siis erilaista näissä osastoissa. Lisäksi tutkija huomioi vielä tulevasta Helsingin yksiköstä, että siellä taittajat kuuluvat toimituksen piiriin. Joten siellä on sivunvalmistuksessa vain ilmoitussuunnittelijoita, jotka kuuluvat tutkimuksen piiriin.

Tulevaisuuden visiona nähtiin seuraavia asioita:

- töiden lisääntyminen, kun lehtien ilmestymispäiviä tullaan lisäämään sekä uusia lehtiä perustamaan tai ostamaan
- em. asioiden takia kiirepiikit tulevat lisääntymään ja resurssiongelma kasvaa entisestään
- vuorotöihin siirtyminen entistä todennäköisempää
- nykyisissä säilyisi paikallinen palvelutaso sekä asiakkaille että myynnille

Nykytila-analyysi osoitti selkeästi, että yksikössä sekä niiden osastoissa oli tällä hetkellä näkyvissä muutamia selkeitä ja suuriakin ongelmakohtia, joihin haluttiin selkeyttää ja ratkaisuja tällä tutkimuksella. Uuden toimintamallin myötä pystyttäisiin saamaan aikaan kustannustehokkuutta sekä myös varmuutta lehtien valmistumiseen ajoissa painoa varten. Nämä ongelmakohdat oli tarkoitus tämän toimintatutkimuksen avulla tutkia ja selvittää sekä kehittää uudet parannetut toimintamallit tuotannon toimintaan.

5.1.3 Johtamisjärjestelmä nykymallissa

Sivun- ja ilmoitusvalmistuksessa eri osastoilla on toimittu pitkään ilmoitusmarkkinoinnin sekä osin toimituksen alaisuudessa. Eri osastoilla johtaminen oli organisoitu hyvin eri tavoin. Tästä oli seurannut se, että osa osastoista ja niiden henkilökunnasta koki olevansa kovasti tuuliajolla ilman suurempaa huolenpitoa, selkeää suuntaa sekä visiota tulevaisuudesta. Henkilökunnasta oli usein tuntunut siltä, että heistä ei ole oltu kiinnostuneita ammattilaisina, eikä kukaan ole ottanut vastuuta heistä siten kuin olisi pitänyt. Heidän omat vaikutusmahdollisuudet olivat hyvin vähäiset silloisessa toimintamallissa. Lisäksi vuosien saatossa osastojen johtamisvastuuta oli siirretty usein milloin markkinoinnille, milloin toimitukselle. Paikallista työjohtoa ei ole juuri lainkaan käytetty, joka oli johtanut usein hallitun tai jopa hallitsemattoman kaaoksen tilaan, tuotannollisiin myöhästymisiin sekä virheisiin lehtien ilmoituksissa ja sivujen asettelussa. Tästä oli taas seurannut se, että syyteltiin eri osastoja virheistä ja myöhästymisistä. Ja työilmapiiri oli huono sekä sivunvalmistusosastojen sisällä että lehden eri osastojen sisällä.

Organisaatio oli kehittänyt itselleen erilaisia johtamistapoja. Suomen Lehtiyhtymässä organisaatio on perinteisesti pyritty pitämään hyvin matalana sekä selkeänä. Tekijöille ei kuitenkaan ole aina ollut selkeää kuvaa siitä, mikä on yhtymän strategia tai kuka on lähin esimies. Lisäksi on huomioitavaa, että johtoporras on erittäin nopeatempoinen päätöksissään ja käännteissään, usein jopa liian nopea. Aina ei ole mietitty asioita loppuun saakka, vaan niitä on viety eteenpäin ilman selkeää visiota, strategiaa tai johdonmukaista projektisuunnitelmaa. Lisäksi tutkija on itse huomannut sen, että johtoportaassa asioita ei jakseta seurata loppuun saakka. Johto tekee liikaa oletuksia, että asiat hoituvat sovittujen ohjeiden mukaisesti. Tuloksien seuraaminen ja niiden tulkitseminen ovat jääneet toisarvoiseksi. Tämä on johtanut siihen, että erilaiset toimintatavat tulkitaan erilailla eri osastoissa ja tytäryrityksissä. Ja niistä muodostuu selkeitä tapoja toimia, joiden korjaaminen tai poisoppiminen on hankalaa myöhemmässä vaiheessa. Myös muutosjohtaminen yritystasolla on ollut ja on edelleen erittäin huolimaton ja osittain jopa ala-arvoista. Muutoksen johtamisen mallia yrityskulttuurissa ei ole tai siitä ei edes välitetä.

5.2 Toimintamallin valinta ja käyttöönotto

Tässä luvussa kerrotaan miten tutkija on selvittänyt toimintamallin eri vaihtoehtoja sekä ryhtynyt valitsemaan toimintamallia uudelle linjaorganisaatiolle sekä sen käyttöönoton alkuvaiheista. Luvussa tarkastellaan myös teorian pohjalta tehtyjä päätöksiä ja toiminnan eri vaiheita. Tutkimuksen pitkästä kestosta johtuen toimintamalli mukautui vuosien aikana melkoisesti siitä, mihin sen oli tarkoitus päätyä. Sitäkin muutosta tässä luvussa kuvataan.

5.2.1 Toimintamallin valinta

Toimintamallia ryhdyttiin valitsemaan yhteistyössä sekä Vantaan että Hyrylän sivunvalmistuksen henkilökunnan edustajien kanssa. Helsingin yksikkö siirrettiin kokonaisuudessaan Vantaalle osaksi siellä jo toimivaa sivunvalmistusyksikköä. Tähän mennessä oli jo selvinnyt, että yksikkö tulee olemaan joko keskitetty kokonaan yhteen toimipisteeseen tai toiminnot jaettuna kahteen eri toimipisteeseen, mutta yhden johdon alaisuuteen.

Henkilökunnan keskuudesta valittiin 2-3 henkilöä / osasto edustamaan itseään. Sen lisäksi mukaan otettiin molemmista yksiköistä ilmoitusmarkkinointia edustava henkilö ja yksikön johdosta vastuuseen tuleva tutkija. Tällä kokoonpanolla tehtiin selvitystyötä uuden toimintamallin lähtökohtien suunnittelulle ja visioinnille. Aikaa tähän työhön varattiin 2 kuukautta, jotta saataisiin kaikkien mielipide kuuluviin. Tämän aikana käytiin neuvotteluja ja pohdittiin yhdessä asioita eri kantilta. Eri osastojen asiantuntijoita kuultiin myös heidän mielipiteineen.

Tämän lisäksi tutkija teki benchmarking työtä muutamankin eri sanomalehden sivunvalmistuksissa. Tutkija vieraili kahdessa eri sanomalehtitalossa vuoden 2005 alussa. Vierailun kohteen oli Länsi-Savo –nimisen sanomalehden sivunvalmistuksen toimitilat Mikkeliissä, jossa toiminta on keskitetty kahteen suureen ja muutamaaan pienempään yksikköön. Isoimmat sivunvalmistusyksiköt toimivat Mikkeliissä ja Savonlinnassa, pienempiä oli Varkaudessa ja Juvalla muun muassa. Eli vastaavanlaisia sivunvalmistusyksiköitä kuin Suomen Lehtiyhtymä Oy:n organisaatiossa. Länsi-Savo Oy ei tosin hyödyntänyt toisten yksiköiden osaamista juuri nimeksikään, mikä taas tulisi olemaan tässä tutkimuksessa yksi päätavoitteista.

Tutustumisen kohteena oli myös Länsi-Savo lehden käyttämä ilmoitushallintajärjestelmä, joka oli kytketty toimitus- ja asiakasjärjestelmään. Suomen Lehtiyhtymä Oy:ssä on saman toimittajan järjestelmä käytössä ilmoitusasiakasjärjestelmänä sekä toimituksen toimitusjärjestelmänä. Tämän järjestelmäalustan antamat toimintamahdollisuudet kuvattiin myös sen toimittajan toimesta sivunvalmistusosastolle.

Toisena tutustumiskohteen oli Turussa Turun Sanomien toimitusjärjestelmä sekä ilmoitushallinta. Siellä järjestelmät olivat aivan omat erilliset toiminnot irtautettuina toimitus- ja asiakasjärjestelmistä. Ilmoitushallintajärjestelmän alustaa hallinnoi täysin ulkopuolinen yritys sanomalehtitoiminnasta.

Erilaisia vaihtoehtoja lähdettiin tutkimuksen tiimoilta kartoittamaan helmikuussa 2005. Siinä vaiheessa tutkijalla oli selkeät ja tarkat tavoitteet sekä ohjeet Suomen Lehtiyhtymän johdolta, mitä halutaan tavoittaa ja minkälainen vision tulee olla sivunvalmistuksessa tulevaisuudessa. Ylempi johto oli myös päättänyt, että tutkimukselle ei aseteta taloudellisessa mielessä tavoitteita. Tutkimuksessa kuitenkin pääpaino tuli olemaan toiminnan selkeyttäminen ja sitä kautta mahdollisten säästöjen aikaan saaminen. Sen lisäksi tutkija oli saanut myös valtuudet viedä prosessi läpi parhaaksi katsomallaan tavalla. Tutkija keräsi avukseen henkilökunnan edustajat suurimmista osastoista, eli Vantaalta ja Hyrylästä. Helsingin osasto ei tässä vaiheessa tullut mukaan neuvotteluihin, koska yhtymän johto oli päättänyt siirtää sen kevään 2005 aikana Vantaan toimipisteeseen. Kuitenkin Helsingin yksikköä pidettiin selkeästi ajan tasalla asioista, joita muutoksessa tulisi tapahtumaan.

Palavereita pidettiin kolme maaliskuuhuhtikuun 2005 aikana. Niissä henkilökunnan edustajat päätyivät kahteen erilaiseen vaihtoehtoon, joita he esittelivät tulevalle johdolle. He pohtivat sitä, mitä kumpikin vaihtoehto toisi tullessaan eli niiden hyvät ja huonot puolet. Työntekijöiden edustajat keskustelivat omien osastojensa kanssa pitkään ja saivat näin ollen hyvin perusteellisen kuvan tulevaisuuden visiosta henkilökunnan kannalta. Tämä oli ensimmäinen vaihe tutkimuksen osalta, jossa henkilökunta sai osallistua itse päätöksen tekoon ja kertoa omat mielipiteensä.

Ensimmäisessä vaihtoehdossa kartoitettiin asioita siitä näkökulmasta, että koko sivunvalmistus näiden seitsemän lehden osalta keskitetään yhteen toimipisteeseen ja yhden johdon alaisuuteen. Toisessa vaihtoehdossa kartoitettiin tilannetta siten, että työt tehdään kahdessa eri toimipisteessä, mutta yhden yhteisen johto alaisuudessa.

Kakkosvaihtoehdossa monet oheistoiminnot, kuten erilaiset kehitystyöt, rekrytoinnit ja koulutukset, tulitaisiin keskittämään toimivan johdon alaisuuteen.

Oheisessa taulukossa on kuvattuna näiden kahden vaihtoehdon hyvät ja huonot puolet. Siinä on kuvattuna myös lyhyt katsaus tulevaisuuden visioon molemmissa eri vaihtoehdoissa. Taulukko on suora kopio palaverimuistiosta keväältä 2005.

| | Keskitetty | Kaksi yksikköä, yksi johto |
|------------------------------|---|---|
| Hyvät asiat | <p>Tekniikka yhdenmukaistuu</p> <p>Mahdollisen uuden henkilökunnan rekrytointi keskitetysti helpompaa.</p> <p>Oikeat ihmiset tekevät oikeita asioita, töiden koordinointi</p> <p>Tekemisen kulttuuri ja kulttuurien monipuolisuus, edellyttää hyvien asioiden tunnistamista, poimimista ja hyödyntämistä</p> <p>Tuuraukset (lomat ja sairauslommat) eivät aiheuta tuotannolle yhtä suuria ongelmia</p> | <p>Resurssien kohdistaminen paikkaan, missä on kiirettä</p> <p>Ihmiset tekevät niitä töitä, jossa suurin paine</p> <p>Ihmiset liikkuvat tarpeen mukaan paikasta toiseen</p> <p>Koneet ja laitteet samanlaisia joka paikassa</p> <p>Koulutus -> ihmisillä samat tietotaidot</p> <p>Oikeat ihmiset tekevät oikeita töitä</p> <p>Ammattitaito keskitetysti</p> <p>Samat työskentelytavat joka paikassa</p> <p>Arkistointi hoidettava samalla tavalla</p> <p>paikallinen palvelutaso säilyy</p> <p>ei tarvitse siirtyä fyysisesti paikasta toiseen</p> |
| Huonot asiat | <p>Eritys caset ja niiden hoitaminen käytännön tasolla</p> <p>Silppuaineistojen vastaanotto ja sen siirtäminen ilmoitusvalmistajille</p> <p>Aineiston siirto</p> <p>Henkilöstömuutokset -> kaikki eivät hyväksy siirtoa, tulee irtisanoutumisia</p> <p>Tekemisen kulttuurien väliaikainen törmäys</p> <p>Puhelinliikenne kasvaa räjähdysmäisesti</p> <p>Yrityskulttuuri laskee väkijoukosta</p> <p>Sitoutuminen tuotteeseen laskee</p> <p>Vedosliikenne lisääntyy</p> <p>Ilmoitusvalmistajat kauempana asiakkaasta</p> <p>Lähetin käyttäminen kasvaa</p> <p>Tehdasmainen toimintatapa, me- henki katoaa ja motivaatio laskee</p> <p>Työssä viihtyminen</p> | <p>Kustannuksia syntyy tekniikan uusimisesta (kertaluonteisesti)</p> <p>Aineiston siirto haavoittuvaa</p> <p>Pelissäännöt ja logistiikka perattava kunnolla läpi ja jalkautettava uudet toimintamallit läpi organisaation.</p> <p>Organisaation uusi mallintaminen</p> <p>Kulttuurien yhtenäistäminen on hankalaa ilman aitoa fyysistä kiertoa.</p> |
| Visio tulevaisuudesta | <p>lähettikustannusten nouseminen, lähetin käyminen vähintään 3 kertaa päivässä toisaalla</p> <p>lisäksi myyjien omat käynnit tuotannossa katsomassa erilaisia asioita valmistuksen tiimoilta</p> <p>myyjien myyntiaikaa kuluu turhiin edestakaisin menemisiin Vantaan ja Hyrylän välillä</p> <p>aikataulujen kiristyminen entisestään</p> | <p>Jatkossa uudet rekrytoinnit voitaisiin tehdä keskitetysti oikeiden tarpeiden mukaan.</p> <p>Vaatii todella aktiivisen, asiantuntevan, arkea tekemisen tasolla tuntevan työnjohdon.</p> <p>Saadaanko X ihmisen fyysisellä siirrolla ja siirron kerrannaisvaikutuksilla aikaiseksi halutut kust.säästöt?</p> <p>Olisi luotava yhtenäiset tekemisen mallit, arkistoinnin hierarkia</p> <p>Valvominen ja kurinalaisuus</p> <p>Perusteiden tekeminen ja miettiminen vaatii asiantuntemusta.</p> |

Kuvio 8 Toimintamallit eri vaihtoehdoista, joita henkilökunta esitteli johdolle

Henkilökunta neuvotteli pitkään keskenään molemmista vaihtoehtoista sekä niiden hyvistä ja huonoista puolista. Muutosprosessi tulisi olemaan ajallisesti pitkä sekä suuri ja siksi siinä esiintyi paljon vastustusta henkilökunnan puolelta. Henkilökunta ei ollut tottunut näin suuriin muutoksiin, jonka takia heille mallin valinta oli vaikea ja pitkä prosessi. Tästä syystä johto päätti kunnioittaa henkilökunnan päätöstä ja lähteä kehittämään tuotannon toimintoja heiltä tulleen päätöksen pohjalta. Siksi johdon oma näkemys jätettiin tässä tilanteessa taka-alalle, joka sinänsä oli uutta Suomen Lehtiyhtymän johtamisessa ja yleensä sivunvalmistustuotannon toiminnassa.

Toimintamalleista työntekijät päätyivät yhteistuumiin ehdottamaan sitä, jossa toimipisteet pidetään erillisinä, mutta johtaminen yhden johtajan alaisuudessa. Kyseisessä toimintamallissa nähtiin selkeästi eniten kehitysmahdollisuuksia ja toiminnallista tehokkuutta. Tuotantotekniikka voitaisiin uudenaikaistaa ja yhdenmukaistaa sekä tästä toimintamallista saataisiin kustannussäästöjä. Lisäksi työn tehokkuutta voitaisiin lisätä ja yhteistä tuotantotekniikkaa kehittää yhdenmukaiseksi. Myös johtamista saataisiin mallissa tehostettua ja voitaisiin ottaa selkeä päämäärä johtamisen osalta. Johtamisen osalta selkeän vision muodostaminen, seuraaminen sekä tavoitteiden asetanta tulisi olemaan selkeä päämäärä. Myös henkilökunnan johtamisessa saavutettaisiin yhdenmukaisuutta, kun johto on molemmille osastoille sama. Ja sama johtaja pyrkisi samoihin tavoitteisiin koko yksikön kanssa.

Tähän valittuun toimintamalliin myös tuleva johtaja sekä Suomen Lehtiyhtymän ylempi johto suostuivat yhteistuumiin. Mallin valinta oli selkeästi henkilökunnan oma päätös. Päätös tulevasta toimintamallista saatiin aikaiseksi toukokuussa 2005. Myöhemmin toimintamallin käyttöönottoa ryhdyttiin vielä selkeyttämään tarkemmin henkilöstön edustajien ja ylemmän johdon kanssa. Toimintamalli muokkautui koko tutkimuksen ajan lopulliseen suuntaan.

Ehdotettu ja hyväksytty toimintamalli koettiin parhaimmaksi vaihtoehdoksi, sillä siinä sivunvalmistusosastot pystyisivät palvelemaan edelleen ilmoitusasiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla hyvin paikallisesti. Lisäksi sivunvalmistusosasto olisi fyysisesti lähellä lehden omaa ilmoitusmarkkinointia sekä toimitusta. Tuleva johto pystyisi tekemään paljon yhteisten asioiden eteen töitä ja saada näin ollen kustannustehokkuutta aikaiseksi ja toimintaa suoraviivaisemmaksi toimintoja yhdistämällä sekä keskittämällä.

Tulevan toimintamallin keskeinen parannus tulisi olemaan tuottavuuden ja tehokkuuden paraneminen, johtamisen uudelleen muotoileminen osastoilla sekä muutosjohtaminen. Näihin asioihin tulitaisiin puuttumaan tutkimuksen aikana. Tehokkuutta halettaisiin parantaa tuotannollisesti, jotta saataisiin resurssit parhaalla mahdollisella tavalla käyttöön ja voitaisiin tuottaa sivunvalmistuksen palveluja enemmän, mutta vähemmällä panoksilla. Myös palvelu ulospäin, yhtymän sisällä sekä ilmoitusasiakkaille, paranisi mallin myötä tuotannon tehostuessa. Johtajan näkökulmasta yksikön ja henkilöstön johtamista voitaisiin viedä tulevaisuuden osalta yhteiseen suuntaan. Tarkoitus olisi saada samantlaiset periaatteet toiminnalle molemmissa osastoissa. Näin ollen henkilökunnan motivaatiota voitaisiin lisätä. Muutoksen johtaminen olisi tässä mallissa haasteellista, koska muutos tulisi olemaan iso. Muutos tulitaisiin kokemaan sekä henkisesti että fyysisesti suurena. Muutosvastarintaa olisi odotettavissa tapahtuvien muutosten osalta. Ja muutosjohtamiselle tulisi antaa paljon aikaa ja nähdä paljon vaivaa sen läpiviemisessä.

Keskitetyn toimintamallin vaihtoehto ei tuottaisi näitä samoja toimivuutta parantavia hyötyjä. Jos yksikkö olisi fyysisesti siirretty yhteen paikkaan, olisi siitä voinut tulla esille suuria teknisiä haasteita sekä palvelun ja laadun heikkenemistä. Myös muutoksen suuruus olisi koettu vielä suurempana kuin nyt valitussa vaihtoehdossa. Keskitetty toimintamalli olisi selkeästi heikentänyt työmotivaatiota henkilökunnan keskuudessa, koska muutoksen laajuus olisi ollut ennalta arvaamattomampi kuin valittu malli. Eikä tällaista riskiä haluttu ottaa, jotta sujuva lehtien tuotanto pystyttiin takaamaan. Johtamisen haasteet ja johtajalle asetetut tavoitteet koettiin molemmissa vaihtoehdoissa samankaltaisiksi. Siksi tätä puolta asiassa ei koettu niin tärkeäksi valintaa tehdessä, vaikka se tärkeä olikin. Tutkijan tuli luoda visio sovitun toimintamallin mukaiseksi ja lähteä rakentamaan sitä henkilökunnan kanssa yhdessä ennalta päätettyjen kriteerien perusteella.

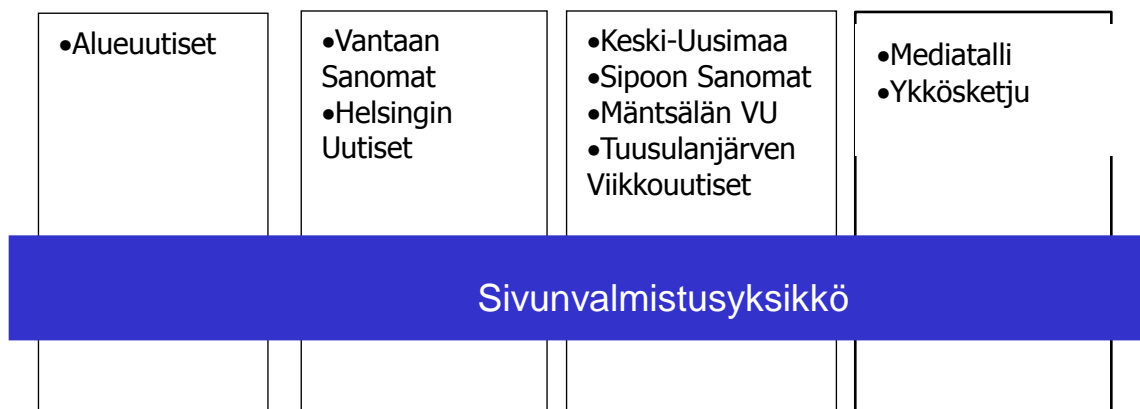
5.2.2 Toimintamallin käyttöönotto

Toimintamalliksi valittiin siis toukokuussa 2005 kahden osaston ja yhden johdon malli. Välittömästi päätöksen jälkeen tuleva johtaja ryhtyi valmistelemaan uuden toimintamallin käyttöönottoa tarkemmin yhdessä ylemmän johdon ja henkilöstön kanssa. Päätöksiä tehtiin heti teknisten ratkaisujen osalta sekä osastojen ja lehtien tekopaikan suhteen. Suomen Lehtiyhtymän ylempi johto sekä tutkija päättivät, että jo ai-

emmin valitut neljä sivunvalmistusosastoa yhdistetään yhtymän yhteen tytäryritykseen. Tämä auttoi tutkimuksen aikana ja sen jälkeenkin tekemään tiettyjä kustannuksia alentavia toimenpiteitä sekä toimimaan samanlaisin periaattein molempien yksiköiden toiminnoissa, varsinkin henkilöstöhallinnassa. Toimintapaikoiksi valittiin kaksi osastoa, Vantaan ja Hyrylän sivunvalmistusosastot, joissa toiminta oli jo ollut vuosia toiminnassa.

Tämän päätöksen jälkeen tulevan sivunvalmistuksen johto joutui käynnistämään yhteistoimintaneuvottelut liikkeen luovutuksesta, sillä osastot olivat yhtä lukuun ottamatta muiden tytäryhtiöiden tai emoyhtiön kirjoilla. Päätettiin siirtää koko henkilökunta näistä sivunvalmistusyksiköistä Keski-Uudenmaan Viikkouutiset Oy:öön. Asia koski noin 40 henkilöä. Neuvottelut liikkeenluovutuksesta aloitettiin toukokuussa 2005 ja päätettiin kesälomista johtuen vasta syyskuussa 2005. Näin saatiin aikaan selkeä toiminta linjaorganisaatiolle, jota sivunvalmistusyksikkö edusti yhtymässä.

Oheinen kuvio 9 kertoo toimintamallista, johon oli päädytty. Ja siitä, miten sivunvalmistusyksikkö tulee olemaan linjaorganisaatio näiden tutkimuksessa olevien lehtien osalta.



Kuvio 9 Linjaorganisaatiota kuvaava toimintamalli

Neuvottelut saatiin päätökseen syyskuussa 2005. Liikkeenluovutus tapahtui 1.10.2005. Tässä vaiheessa johto tarkisti ja muutti kaikkien sivunvalmistajien palkkauksen ja työehdot yhteneväisiksi. Niissä oli aikaisemmin esiintynyt erilaisuutta riippuen tekijän

paikasta ja ammattitautista. Henkilöstön palkkaus muuttui perinteisestä tuntipalkasta kuukausipalkaksi. Siirryttiin jatkuvaan 2-vuorotyö ja työviikon pituus 40-tuntiseksi. Monien työntekijöiden kohdalla muutoksen tuli myös palkanmaksuun, viikottaiseen työaikaan ja lomien kertymiseen.

Tuotantotekniikan muuttaminen tuli myös ajankohtaiseksi heti liikkeenluovutuksen jälkeen. Sivunvalmistuksen johto oli päätynyt teknisten tukihenkilöiden avustuksella valitsemaan uudeksi tuotannolliseksi ratkaisuksi vastaavan kuin Mikkeliissä Länsi-Savo lehdessä oli käytössä. Kyseinen ilmoitushallintajärjestelmä tuli muuttamaan ilmoitusvalmistuksen käytännön tekemisen sekä ilmoitusten arkistoinnin verrattuna entiseen. Vuoden 2005 kesällä tehtiin ensimmäiset testikäytöt järjestelmään Hyrylän sivunvalmistuksessa ja niiden päätyttyä tekniikka otettiin käyttöön ensin Hyrylässä ja pian sen jälkeen myös Vantaalla. Tekniikan avulla saatiin tehostettua tuotannon toimintaa huomattavasti entisestä ajasta. Siirtymävaihe vanhasta uuteen osoittautui kuitenkin pitkäksi ja usein jopa kivuliaaksi. Tuotannoissa jouduttiin noin puolen vuoden ajan tekemään töitä kahden eri tekniikan ja järjestelmän avulla. Osin jopa vuoden mittaiseksi venynyt siirtymävaihe koetteli henkilökunnan hermoja myös tämän muutoksen osalta.

Yhteistoimintaneuvottelujen ja liikkeenluovutuksen välisenä aikana aloitettiin myös jo lisäneuvotteluja kahden pienemmän osaston siirtämisestä ja keskittämisestä Hyrylän sivunvalmistusosastoon. Nämä osastot olivat toimineet Porvoossa ja Nurmijärven Klaukkalassa. Molempien henkilökunta oli tarkoitus siirtää fyysisesti istumaan Hyrylän sivunvalmistuksen tiloihin ja myös osaksi Keski-Uudenmaan Viikkouutiset Oy:n henkilökuntaa. Nurmijärven sivunvalmistusyksikössä henkilöitä laskennallisesti oli 2,5 henkilöä ja Porvoossa 3 henkilöä. Nurmijärven yksikön siirto tapahtui kokonaisuudessaan marraskuun 2005 alussa ja Porvoon yksiköstä siirtyi 2 henkilöä Hyrylään maaliskuussa 2006. Yksi henkilö jäi vielä toistaiseksi Porvoon sivunvalmistukseen. Hänet siirrettiin lokakuussa 2008 Hyrylään.

Vuoden 2006 alussa tuli myös tietoon, että Espoosta tulitisiin siirtämään yksi 3 hengen osasto tutkimuksessa olevaan sivunvalmistusyksikköön mukaan. Espoossa toimi Länsiväylä -nimisen lehden toimitus ja sivunvalmistus. Kaikki toiminnot, sivunvalmistus mukaan lukien, tulitisiin siirtämään Vantaalle huhtikuussa 2006. Tämä aiheutti jälleen tutkimukselle uusia haasteita. Kolme henkilöä tulitisiin siirtämään fyysisesti

tekemään töitä Vantaalle. Samalla heidän käyttämä tuotantotekniikka muutettaisiin vastaamaan jo valittua uutta teknologiaa sivunvalmistuksen tuotannossa.

5.3 Johtaminen osastoittain

Johtaminen on todettu olevan prosessia, joka sisältää suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, kontrollointia, ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa, sanoo Sydänmaalakka kirjassaan. Vision saavuttaminen on yhteistyötä ja vuoropuhelua johtajien ja tuloksenteekijöiden kesken. (Sydänmaalakka 2004,112)

Yksikön johtaminen oli tulosvastuullista ja samalla uuden toimintamallin kehittämistä ja sisäänajoa. Siinä jouduttiin samanaikaisesti suunnittelemaan, organisoimaan sekä vaikuttamaan uuden mallin toteuttamiseksi. Johtaminen oli myös kontrollointia tuloksen pysyvyydestä. Siinä jouduttiin tekemään päätöksiä hyvinkin nopealla aikataululla. Tällöin usein vuoropuhelu henkilöstön kanssa jäi toisarvoiseksi tai kokonaan väliin. Isommat muutokset tehtiin kuitenkin vahvassa yhteistyön hengessä johdon ja henkilökunnan keskuudessa.

Kahden osaston johtaminen ei käytännössä osoittautunutkaan niin helpoksi, kuin tutkimuksen alussa tutkija oli asian olettanut olevan ja toivonut sen myös toimivan. Tutkija oletti, että sivunvalmistusosastot toimivat hyvin pitkälti saman kaavan mukaisesti, samanlaisin työmetodein ja toimintamallein. Olettaen että mikä toimi toisessa, toimisi myös toisen osaston kanssa. Myös osastojen keskinäinen yhteistyö ja toisilta oppiminen ei käynnistynyt niin jouhevasti kuin tutkija oli olettanut. Pian tutkimuksen edistytessä havaittiin, että molemmat sivunvalmistusosastot ovat varsin erilaisia keskenään. Niissä oli varsin erilainen henkilökunta jopa ammattitaidoltaan. Näin ollen heitä tuli johtaa ja opastaa hyvin eri tavoin ja erilaisia johtamistoimia ja -oppeja käyttäen. Myös muutoksen läpivieminen oli haasteellista johtajalle.

Tässä tutkimuksen vaiheessa saatiin paljon hyötyä muutosjohtamisen viitekehyksestä. Kuten Järvinen on todennut, muutostilanteissa joudutaan tekemisiin yksilöiden ja ryhmien dynamiikan kanssa (Järvinen 2002, 97). Muutoksen läpivieminen ei onnistunut ilman, että johto selvitti ja otti huomioon ihmisten käyttäytymisen periaatteita muutosprosessin aikana. Tutkijan tehtävänä oli luotsata muutos läpi mahdollisimman jouhevasti ja henkilökunnan kannalta mahdollisimman hienovaraisesti.

Lisäksi tutkija koki johtajan ominaisuudessa olevansa aina väärässä paikassa väärään aikaan, mutta onneksi puhelin ja sähköposti tavoitti tutkijan aina pikaisesti tarvittaessa. Kiire ja monen eri asian yhtäaikainen eteenpäinvieminen olivatkin johtajalle yksi haasteellisimmista tehtävistä. Tutkijan oma muutoksen sietokyky osoittautui tutkimuksen aikana hyväksi. Hän jopa piti uuden kehittämisestä sekä kohtaamisesta ja muutoksen läpiviennistä.

5.3.1 Hyrylän osasto

Jo vuosia ennen tämän tutkimuksen alkua Hyrylän yksikkö oli toiminut yhdessä ja siksi tunsivat toisensa jo vuosien takaa. Monella oli jo varsin pitkä historia takana Suomen Lehtiyhtymä Oy:n erilaisissa työtehtävissä. Myös Nurmijärven ja Porvoon sivunvalmistusosastojen siirretyt henkilöt sopeutuivat varsin nopeasti Hyrylän henkilökuntaan. Molemmipuolinen, erittäin asiallinen suhtautuminen muutokseen auttoi siirtymisessä uuteen sivunvalmistusosastoon.

Hyrylän sivunvalmistusosasto oli kokenut monia erilaisia muutoksia jo ennen tämän tutkimuksen alkamista ja tutkimus toi niitä lisää. Monet muutokset olivatkin olleet erittäin epämiellyttäviä. Nyt henkilöstö oli halukas nopeasti muuttamaan työtapojaan ja toimintamallia. Tämä johtui myös siitä, että tilanne oli Hyrylässä tutkimuksen alussa varsin tulenarka ja kriittinen. Aikaisemmin oli jouduttu tekemään huonosti organisoituja töitä. Myös ylitöitä oli tehty jo pidemmän aikaa.

Tutkimuksen toiminnallisen osan alkaessa osaston kanssa ryhdyttiin ensin muuttamaan työaikoja siten että kiirepiikin aikana tehdään töitä ja vapaat pidetään hiljaisina aikoina. Jokaiselle työntekijälle järjestettiin oma työpiste, oma henkilökohtainen tietokone sekä käyttäjätunnukset ohjelmistoihin. Lisäksi jokainen sai ns. työjärjestyksen (lukujärjestyksen), jotta jokainen tiesi jo työvuoron alettua päivittäiset työt. Jo tämä toi hyvin positiivisen suhtautumisen muutoksiin. Samoin ilmapiiri parani. Sen lisäksi ryhdyttiin pitämään osaston omia neuvotteluja ja viikkopalavereja, joka olivat osastolle varsin uusi asia. Niissä käsiteltiin tulossa olevia asioita ja niihin oikeaa suhtautumistapaa. Miten asioiden muutokset vaikuttavat henkilökohtaisesti jokaisen henkilön työn etenemiseen ja ammattitaitoon. Lisäksi pohdittiin jo tehtyjen muutosten vaikutuksia jokaiseen henkilökohtaisesti, tuotantoon sekä sivunvalmistusosaston työtapoja. Näin ollen osaston henkilökunta oli tietoinen omista heille tärkeistä työasioista. Koettiin, että kukin sai vihdoin vaikuttaa omaan työn tekemiseen. Häntä kuunneltiin ja annettiin

arvoa hänen mielipiteilleen. Selkeästi oli havaittavissa, että työilmapiiri saatiin rauhallisemmaksi, kun henkilökunta näki muutoksen tuomat hyvät asiat positiiviset puolet.

5.3.2 Vantaan osasto

Helsingin sivunvalmistusosasto oli siirretty keväällä 2005 Vantaan vastaavaan yksikköön. Henkilökunta oli aluksi vierasta toisilleen. Yhteistyö tuntui olevan aluksi vaikeaa ja havaittiin, että osastolle oli syntynyt monenlaisia ”klikkejä” ja kuppikuntia. Tämä vaikutti suuresti ilmapiiriin osastolla ja tähän asiaan jouduttiin paneutumaan enemmän kuin tutkija oli aluksi ajatellut.

Vantaan osaston henkilökunnan kanssa tutkimuksen alussa oli tehty jo paljon töitä, jotta se saatiin mukaan muutokseen ja sen toteuttamiseen. Åhmanin teorian mukaan kaikki muutokset vaativat selkeän perustelun, jotta ne saadaan toteutetuksi mahdollisimman hyvin yhteistyössä (Åhman 2002, 78). Tutkija teki tutkijan roolissa paljon töitä, että muutoksen ymmärrys olisi Vantaan osastolla selkeä. Lisäksi tutkija aloitti hyvinkin pian säännöllisten viikkopalavereitten pitämisen, jotta jokainen ymmärtäisi yhteistoiminnan merkityksen ja tärkeyden kokonaisuuden kannalta koko yrityksen toiminnassa. Keskinäinen vuoropuhelu lisääntyi johdon ja henkilökunnan välillä palaverien myötä.

Palavereissa jokainen joutui kertomaan oman mielipiteensä päätettävistä asioista, jotka koskevat heidän omaa työtään sekä koko sivunvalmistusosaston töitä nimenomaan Vantaan osastoa koskien. Tämä kaikki oli uutta osalle henkilökuntaa. Varsinkin Helsingistä siirtyneet olivat hiljaisia ja vaitonaisia omien työasioiden kertomisesta. Tämä aiheutti sitä, että ns. käytäväpuheet ja selän takana puhuminen ja valittaminen asioiden väärästä käsittelytavasta olivat suurta. Tämän kitkemiseksi tutkija eli sivunvalmistusyksikön johtaja joutui tekemään varsin pitkään töitä. Hän kehitteli erilaisia tapoja palaverikäytäntöihin, että saataisiin kaikki mukaan päätöksen tekoon. Työ palautettiin ja saadun palautteen mukaan siinä saatiin paljon edistystä aikaiseksi. Palautetta tuli esimerkiksi selväsi parantuneista palavereista ja päätöksenteosta sekä vaikutusmahdollisuuksista omaan työhön. Palaverikäytäntöjen luominen oli selkeästi positiivinen toiminta Vantaan osaston muutoksen eteenpäin saattamisessa. Jos käytäntöjä ei olisi luotu heille, olisi ilmapiiri varmasti huonontunut entisestään ja heidän keskinäiset suhteet olisivat vaikeuttaneet muutoksen tapahtumista.

Espoon osaston siirtäminen sujuikin jo sitten paremmin kuin Helsingin siirto. Espoon henkilökunta joutui kokemaan teknisesti varsin suuren muutoksen vanhaan. Mutta he suhtautuivat uuteen tekniikkaan varsin positiivisella tavalla. Muuten työpaikan fyysinen siirtyminen ja suureen osastoon tuleminen oli heille suuri muutos. Heidän kanssaan oli aloitettu tämä muutosprosessi jo hyvissä ajoin vuoden 2006 alussa ja he saivat tietoonsa hyvin paljon muutoksessa tulevia toimintatapojen muutoksia. Tämä varmasti edesauttoi heidän suhtautumistaan muutokseen ja siirtymiseen Vantaan osastoon.

Kokonaisuudessaan Vantaan osastolla muutokset olivat suuria jo itse lehtien tuomien muutosten takia. Pääkaupungin kaupunkilehtien osalta päädyttiin vuoden 2005 lopussa siirtymään kahdesta ilmestymiskerrasta neljään. Tämä tarkoitti käytännössä viikonloppuvuorojen käyttöönottoa myös sivunvalmistusosastolla. Muutos oli suuri entiseen verrattuna, kun töitä oli totuttu tekemään vain yhdessä vuorossa arkipäivisin. Pelkkä työvuorojen muutos aiheutti henkilökunnalle suurta vastarintaa. Vuoden 2006 puolivälissä yhtymän ylempi johto kuitenkin päätti lakkauttaa yhden ilmestymiskerran ja näin ollen purettiin jälleen vasta suunnitellut työvuorot ja palattiin vanhaan malliin takaisin. Muutoksia tuli siis tämän tutkimuksen ulkopuolelta sanottuna. Niihin itse vaikuttaminen oli usein varsin mahdotonta. Tämä lisäsi jälleen vastarintaa muutoksien läpiviennille.

Vantaan osastolla muutoksia tehtiin oman osaston kehittämisen myötä, mutta myös yrityksen ylemmän johdon sanelemien muutosten myötä. Kaikkiin muutoksiin ei annettu sopeutumisaikaa lainkaan, vaan toimintatapamuutos oli jo päätetty ennalta. Osaston tuli kuitenkin itse tehdä toiminnalliset muutokset tuotantoon, jotta ylemmän johdon muutokset saataisiin käytäntöön.

Muutosten hallinta Vantaan osastolla ei ollut juuri tästä syystä helppoa. Muutoksia toteutettiin sivunvalmistusyksikön omista tarpeista mutta myös ylemmän johdon tarpeista samanaikaisesti. Sydänmaalakka kirjoittaa muutosten vaikeudesta nimenomaan tiimitasolla (Sydänmaalakka 2004, 71-73). Tällöin muutoksen läpivieminen vaatii kovasti energiaa kaikelta muulta toiminnalta. Tutkija huomasi, että vanhan asian ja opitun poisoppiminen oli se asia, joka vaati suurimman huomion ja energian tällä osastolla. Vantaalla käytettiin aikaa henkilökohtaisen muutosprosessin ymmärtämiseen enemmän kuin Hyrylässä. Sen ymmärtäminen ja sisäistäminen auttoi henkisen paineen vähenemiseen ja muutoksien tuomien positiivisten asioiden vastaanottami-

seen. Muutosprosessin ymmärtämistä jouduttiin läpikäymään useaan otteeseen, että jatkuva muutoksen tarve ymmärrettiin osastolla. Monen eri organisaation yhdistäminen Vantaalle aiheutti omat tarpeet muutoksen ymmärtämiselle.

5.4 Mittaristojen kehittäminen ja käyttöönotto

Mittaamisen merkitys erikokoisissa organisaatioissa on erilainen. Isoissa organisaatioissa jonkin olennaisen asian tilan selvittäminen saattaa vaatia hurjasti työtä. Tämän vaikeuden vuoksi niissä saatetaan laiminlyödä mittaaminen tai tyytyä vain taloudelliseen seurantaan. Siitä seuraa, että organisaatioita johdetaan etupäässä mielipiteiden ja tuntemuksien perusteella. Mittaamisen tarkoitus on saada käsitys siitä, mitä todella on tapahtumassa. Mittaaminen on voimakas huomion kohdistaminen jollekin asialle. (Laamanen 2001, 149)

Mittaamista vastustetaan kahdesta syystä. Se tarkoittaa tilanteen esittämistä numeroilla. Monet ihmiset eivät kuitenkaan osaa tulkita numeroita oikein. He eivät välttämättä, mitä numerot kertovat ja mitä eivät. Tämä on ahdistava ja epämiellyttävä tunne. Toinen vastustamisen syy liittyy siihen, että ihmiset eivät halua, että heidän toiminnastaan tulee objektiivinen arvioinnin kohde. Numerot jättävät vähän tilaa selittelylle. Numerot paljastavat armottomasti myös tehottomuuden. (Laamanen 2001, 150)

Suorituskykymittari mittaa kriittisiin menestystekijöihin ja strategiaan tavoitteisiin liittyviä asioita, ja sitä hyödynnetään yksittäisten prosessien toiminnan arvioinnissa. Mittarit ovat keskeisessä asemassa strategisten suunnitelmien jalkauttamisessa. Kun mittarit ovat sellaisia, että esimiehet voivat ohjata toimintaa niiden mukaisesti, ne antavat johdolle ajankohtaisia signaaleja organisaation ohjaamiseksi. Tämä perustuu prosesseissa tapahtuvien muutosten mittaamiseen sekä mittaustulosten vertailuun standardeja vastaan. (Rampersad 2003, 40)

Tutkimuksen aluksi selvitettiin, minkälaisia mittareita sivunvalmistusyksikössä tulee kehittää, jotta ne vastaisivat tutkimuksen tarkoitusta ja niistä saataisiin suurin mahdollinen hyöty. Useita mittaristoja kehitettiin ja muokattiin myös tutkimuksen aikana. Aina kun tarvetta esiintyi. Lisäksi tutkimuksen kuluessa poistettiin joitakin mittareita, joita ei koettu tarpeellisiksi päämäärän saavuttamisessa eikä niistä ollut tutkimukselle näin ollen mitään hyötyä.

Alussa mittaristoja kehitettiin siten, että niistä pystyttiin seuraamaan tuotantojen kehittymistä ja toiminnan kulkua eri sivunvalmistusyksiköissä. Tarkoituksena oli löytää tehokkaat sivunvalmistusosastot ja mallintaa näiden hyvät toiminnot sekä mahdollisesti kopioida niitä toisiin sivunvalmistusosastoihin. Mittareista saatiin myös tutkimukseen tärkeää tietoa eri osastojen välisestä tehokkuudesta tai tehottomuudesta. Näiden syitä oli siten mahdollisuus tutkia, varsinkin jos esiintyi tehottomuutta.

5.4.1 Tuotantomittaristot

Tutkimuksessa seurattiin mittareilla tarkasti ilmoitusmäärien kehittymistä sivunvalmistuksessa. Näin saatiin tiedot eri vuodenaikojen vaikutuksista työmääriin, niiden mahdollisiin kasvuihin tai laskuihin. Tämä tieto mahdollisti esimerkiksi työresursseihin puuttumisen tarvittaessa. Tutkimuksessa huomattiin myös nopeasti, että vaihtelut vuositasolla liikkuvat samojen käyrien mukaisesti vuodesta toiseen.

Sen lisäksi seurattiin valmiina tulevien ja sivunvalmistuksen omassa tuotannossa valmistettavien ilmoitusten suhdetta ja sen kehittymistä. Näin ollen pystyttiin seuraamaan, varsinkin vuoden 2008 kesäkuun jälkeen, tarkasti omassa tuotannossa tehtyjen ilmoitusten määrää, jolloin henkilökunnan resursointi helpottui huomattavasti. Toukokuussa 2008 otettiin käyttöön valmiina tulevien aineistojen automaattitarkistusjärjestelmä, joka nopeutti näiden valmiina tulevien ilmoitusten tarkistusta sekä loppukäsittelyä.

Ilmoitusmäärämittariston avulla pystyttiin myös seuraamaan henkilökohtaisella tasolla ilmoitusmäärien tekemistä ja sen kehittymistä. Tällä mittarilla saatiin seurattua eri ihmisten välistä tehokkuutta ja lähinnä sitä, miten henkilöt valitsivat erilaiset työtehtävät työstettäväkseen. Tarkoitus oli, että kaikki tekevät kaikkea. Tällä mittarilla päästiin käsiksi tarkastelemaan vaativien ja helpompien töiden jakautumista eri tekijöiden kesken. Myös työn ohjausta voitiin parantaa tämän mittarin avulla. Ilmoitusmäärämittari kertoi myös osaltaan koulutustarpeen sivunvalmistuksessa ja tätä mittaria pidettiin eräänlaisena osaamiskartoittajana.

Vuoden 2008 jälkeen lisättiin samojen mittarien alle myös muut sivunvalmistusosastot Suomen Lehtiyhtymässä. Näin saatiin tarkempaa seurantaa koko yrityksen sivunvalmistusosastojen tuotantojen tehokkuudesta ja keskinäisistä eroista. Näitä tuloksia ei tässä tutkimuksessa ole esitetty.

5.4.2 Uuden laskutusmallin kehittäminen ja sivuhinnan seuranta

Tässä luvussa kerrotaan lyhyesti miten tutkimuksessa kehitettiin sekä työstettiin Suomen Lehtiyhtymän sivunvalmistuksen käyttämän sisäisen laskutusmallin käyttöönottoa. Lisäksi on tarkemmin kuvattu vuoden 2008 alusta käyttöönotetun, uudistetun version mallia.

Tutkimuksen alkuvaiheissa ylempi johto antoi uuden tutkimustyön jo aikaisemmin sovitun lisäksi. Sisäiseen laskutukseen tuli kehittää mittari, jota voitaisiin käyttää laskutettaessa sivunvalmistuksen valmistamien lehtien työstä yhtäläisen periaatteen mukaisesti. Laskutuksen mallia ryhdyttiin kehittämään vuoden 2006 lopussa ja ensimmäinen kehitysversio otettiin käyttöön vuoden 2007 alusta lukien. Tutkimuksen aikana jouduttiin kehittämään kaksi mallia laskutuksesta, jotta saataisiin sekä tilattavien lehtien että ilmoitusrahoitteisten lehtien eli niin sanottujen kaupunkilehtien laskutus vastaamaan todellista työn määrää.

Laskutusmallissa lähdettiin liikkeelle sivunvalmistuksen budjetoinnista takaperin, eli ensin laskettiin sivunvalmistusosastojen tuotantokustannukset ja jaettiin ne lehdille tietyssä suhteessa. Pitkältä aikaväliltä laskettiin eri lehtien ilmoitusmäärät, taiton käyttämät työajat ja niiden resurssit ja jaettiin ne henkilömäärän kesken. Nämä tiedot kerättiin suhteellisen helposti mittaristojen avulla, joita sivunvalmistustuotanto muutenkin käytti. Tällä tavoin saatiin tietty jako osastokohtaisesti lehtien tarvitsemasta ja käyttämästä työajasta. Näin tarkasteltuna asiaa saatiin lehtien sivuhinta. Näitä hintoja ryhdyttiin käyttämään laskutuksen perustana vuoden 2007 alussa.

Melko nopeasti kuitenkin huomattiin, että ensimmäinen versio laskutusmallista oli liian kankea. Mittareista tiedon hakeminen oli vaativaa, jotta lehtien tai sivujen hinta saatiin kuukausitasolla laskettua. Lisäksi kaksi erilaista laskutusmallia, tilattaville ja kaupunkilehdille, oli hankala ja vaikeaselkoinen käyttää. Tuli tarve saada selkeämpi ja yksinkertaisempi malli laskutukselle. Malli, josta voitaisiin nopeasti tarkistaa sivuhinta ja ilmoitushinta yksittäisissäkin tapauksissa.

Tutkimuksessa päädyttiin yhtymän johdon luvalla rakentamaan uutta laskutusjärjestelmää, jota olisi helpompi käyttää. Laskutusmallin kehittäminen tehtiin yhteistyössä ilmoitusmarkkinoinnin sekä toimituksen edustajan kanssa. Näin mukaan saatiin myös heidän mielipide ja toive mallin toimivuudesta. Tarkoitus oli soveltaa tätä uutta lasku-

tusjärjestelmää kaikissa yhtiön kustantamissa lehdissä samanlaisena. Näin saataisiin kaikkien lehtien sivun- ja ilmoitusten tekemiseen keskenään yhtäläinen hinta.

M

Mittareiden kehittämisen myötä saatiin laskettua kuukausitasolla jokaisen lehden ilmoitusmäärät sellaisella tarkkuudella, jota pystyttiin käyttämään laskutuksen perusteena. Sen lisäksi saatiin sanomalehtien painosta valmiit tilastot lehtien sivumääristä kuukausitasolla. Nämä kaksi muuttujaa olivat perustana uudenlaisen laskutusmallin luomisessa ja toteutuksessa. Lisäksi tutkittiin sivunvalmistusosaston töistä tiettyjä suureita ja muuttujia, joita haluttiin erikseen korostaa laskutuksen osana. Näillä suureilla oli tarkoitus ohjata myös lehden toimintaa omatoimisemmaksi ja itsenäisemmäksi.

Seuraavassa kuviossa 10 kuvataan laskutusmallin perusteista sekä kuvataan ohjeistusta mallin käytöstä.

Laskutusperuste

| | | | | | | | | |
|--------------------------------|-----|-------|-------|-----------|-----------|----------|--------------|-------|
| Tee näihin kenttiin muutokset: | | | | | 30 | 25 | 75 | 12,5 |
| ilm.kpl | pdf | toim. | kuvat | sivut/kpl | sivuhinta | toimitus | markkinointi | yht. |
| 80 | 5 | 1 | 15 | 12 | 360 | 240 | 1 208 | 1 448 |
| | | | | | | | | |

Ilm.kpl *Taittokeskuksessa tehty ilmoitukset. 12,5e/kpl + sivuhinnasta 75%.*
Valmiiden pdf-aineistojen siirto järjestelmään lehden toimesta vähentää laskutettavien
pdf *ilmoitusten määrää.*
toim. *Kerroin toimitukselliselle työlle. Lehti taittaa itse ja lähettää sivut painoon =0.*
Taittokeskus laittaa ilmoitukset paikalleen, taittaa tj:n ja lähettää sivut painoon. =1
Taittokeskus myös taittaa toimituksellista aineistoa toimituksen ohjeiden mukaisesti.
=3
Taittokeskus tekee koko lehden taiton. =5
kuvat *Taittokeskuksen käsittelemät toimitukselliset kuvat. 5e/kpl.*
sivut/kpl *Lehden kokonaissivumäärä.*

Myöhässä tulleista aineistoista ja epäselvistä ohjeista aiheutuneet kulut voidaan laskuttaa asiakkaalta.

K

Kuvio 10 laskutusmalli ja -perusteet

Laskutusmallissa laskettiin ensin sivuhinta lehdelle kuukausitasolla. Sivumäärät saatiin painosta. Painossa pidettiin tarkkaa kirjanpitoa jokaisesta lehden numerosta ja niiden sivumääristä. Tämä saatu summa jaettiin lehden sisäisesti markkinoinnin ja toimituksen kuluiksi sovitulla osuudella.

Lisäksi markkinoinnin laskutukseen vaikuttivat sivunvalmistuksessa tehtyjen ilmoitusten määrä poistettuna ne ilmoitukset, jotka tulivat suoraan asiakkaalta valmiina ja joiden käsittely painovalmiiksi tapahtui automaattisen tarkistuksen kautta. Myös markkinoinnin kuluihin lisättiin myöhemmin mukaan tulleet nettibannerien tekokustannukset. Myös joitakin muita suureita, jotka aiheuttivat selkeästi työtä sivunvalmistusosastoilla, otettiin laskutusmalliin mukaan. Näin saatiin jokaiselle lehdelle aiheutuneet kulut sivunvalmistukselle.

Toimituksen kulut määräytyivät sen mukaisesti, miten paljon toimitus käytti sivunvalmistuksen henkilökunnan työtä ja miten paljon toimitus itse osallistui lehtensä taitamiseen ja tekemiseen. Tämä oli hyvin lehtikohtaista ja vaihteli paljon yrityksen eri lehtien sisällä. Lisäksi toimituksen laskutukseen vaikutti mm. sivunvalmistuksessa käsiteltyjen toimituksellisten kuvien osuus. Toimituksella oli mahdollisuus vuoden 2008 lopussa ottaa käyttöön automaatti, joka käsitteli kuvat parhaalla mahdollisella tavalla ja näin ollen toimitus pystyi vähentämään laskutuksen osuutta sivunvalmistuksesta. Tutkimuksen loppuessa tämän kuvankäsittelyautomaatin otti käyttöön ainoastaan muutama lehti. Automaatin hidas käyttöönotto johtui sen säätöjen vaikeasta hallittavuudesta sekä toimitusten osin jopa negatiivisesta suhtautumisesta automaattiseen kuvankäsittelyyn. Toimiessaan tämä automaatti toisi toimituksille ajansäästöä kuvankäsittelyn osalta.

Tämä uudistettu laskutusjärjestelmä otettiin käyttöön testattavaksi ensin tiettyjen kaupunkilehtien laskutuksessa. Laskutusmalli kuitenkin todettiin toimivaksi ja hyväksi. Sen tarvitsemat määreet saadaan jokaisen kuun vaihteessa erilaisia dataa käyttäen nopeasti ja laskutuksen tuottaminen lehdille helpottui. Tästä syystä sitä alettiinkin käyttää yrityksen kaikkien lehtien laskutuksessa vuoden 2009 alusta lukien.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia sekä sanallisesti että mittareiden pohjalta ja tehdään niistä johtopäätöksiä. Sen lisäksi esitellään mittarien antamia tuloksia ja pohditaan niiden vaikutusta tutkimuksen lopputulokseen.

6.1 Toimintamallin toteutuminen yksiköissä

Sivunvalmistuksen toimintamalliksi valittiin vuonna 2005 se, jossa osastot tekevät töitä fyysisesti kahdessa eri toimipaikassa, mutta ylempi johto on molemmille osastoille yhteinen. Tämä tarkoitti käytännössä tutkijan omaa roolia, eli yksikön johtajan liikumista molempien osastojen keskuudessa sekä molempien osastojen kehittämistä yhteistä päämäärää kohti. Tutkimuksen päämääränä oli sopivan ja yhtenäisen toimintamallin löytäminen näille osastoille, jotta näistä saadaan tutkimuksen vision mukaiset tulokset aikaiseksi. Henkilökunnan mukana olo helpotti vision luomista ja selkeytti heidän mielipiteensä kuulemista. Vaikutusmahdollisuuden oman työn osalta saatiin lisättyä ja jokaisen kuuleminen asioiden kehityksessä koettiin tärkeänä. Åhman (2002, 78) toteaa kirjassaan, että onnistuneen muutoksen perusedellytys on, että kaikki osapuolet ymmärtävät muutoksen tavoitteet ja taustat. Näin oli tässäkin tutkimuksessa. Henkilökunnan ymmärrys uutta toimintamallia kohtaan lisääntyi samassa suhteessa muutoksen ymmärryksen myötä.

Lisäksi sivunvalmistusosastoilla yhdistettiin monet henkilöstöhallinnolliset toimet yhden johtajan alaisuuteen ja näin molemmille osastoille saatiin aikaiseksi paljon etuja ja haluttuja toimintatapojen muutoksia. Näiden muutosten taustalla oli pitkään jatkunut epätietoisuuden tila sivunvalmistuksen johtamisesta ja omasta lähimmästä esimiehestä. Tutkimuksella haluttiin motivoida henkilökuntaa ja antaa heille mahdollisuus kokea ammattiylpeyttä tekemästään työstä. Kuten Sydänmaalakka (2004,112) kirjassaan toteaa, on henkilöstö organisaation tärkein resurssi ja henkilöstöjohtaminen ovat tulleet entistä tärkeämmäksi organisaatioiden työskentelyssä. Tutkimus osoitti, miten vaikeaa on motivoida ja saada henkilöstöä näin isoon muutokseen mukaan. Ja miten vaikeaa on muuttaa heidän ymmärrystä johtajuudesta lähemmäs yhteistyötä kuin entisajan patriarkkaalista johtamista.

Jatkaminen entisten toimintamallien mukaisesti olisi varmasti lisännyt henkilöstön motivaation vähenemistä omaa työtään kohtaan. Epätietoisuus johtamisen suunnasta

ja omasta esimiehestä olisivat lisääntyneet vanhan toimintamallin pysyessä toiminnassa. Entisen mallin mukaisessa toiminnassa virheet ja myöhästymiset olivat tavallisia. Usein tämä johtui vanhasta tekniikasta ja liian erinäisistä toiminnoista lehden valmistuksen ja sivunvalmistuksen sisällä.

Teknisten ratkaisujen osalta sivunvalmistusyksikössä siirryttiin uuden tietotekniikan ja ohjelmistojen käyttöön vuoden 2005 aikana. Siten saatiin tehostettua ja yhdenmukaistettua henkilökunnan teknistä osaamista. Ilmoitushallintajärjestelmä räätälöitiin oman sivunvalmistusyksikön tarpeiden mukaisesti. Se muokattiin muiden lehdentekoprosessin osajärjestelmiä tukevaksi ja näin ollen siitä saatiin kokonaisuutta mahdollisimman hyvin huomioonottava järjestelmä. Keskittyminen tekniikan kehittämiseen sekä uuden järjestelmän luomiseen ja sen integrointiin muihin lehden järjestelmiin vähensi huomattavasti virheiden ja myöhästymisten määrää. Ratkaisussa ajateltiin myös tulevaisuutta sillä järjestelmä voidaan siirtää myös muiden sivunvalmistusten käyttöön yhtymän sisällä helposti.

Samalla siirryttiin samanlaisten työmetodien ja tapojen käyttöön molemmissa sivunvalmistusosastoissa. Ryhtyminen samanlaisten ja läpinäkyvien järjestelmien käyttöön auttoi osastoja jakamaa töitä keskenään sekä siirtämään töitä tarvittaessa toiselle osastolle kiireen tullessa. Näin saatiin tasattua töiden tekemistä ja vähennettiin ylityitä jonkin verran. Tällainen tapa toimia otettiin käyttöön molemmille osastoille. Ylityiden väheneminen ja töiden ennalta jakaminen osastojen välillä lisäsi motivaatiota.

Siirtyminen sovitun toimintamallin mukaiseen yksikköön oli perustelua, koska tällä oli saavutettavissa eniten hyötyjä ja etuja verrattuna muihin esitettyihin malleihin. Muutosjohtaminen tuli toimintamallin suurimmaksi kysymykseksi. Sen kanssa työtä tehtiin molempien osastojen kanssa paljon. Muutoksen vaikeus ja sen hallinta tulivat päärooliin tutkimuksen aikana. Sydänmaalakka (2004, 71) toteaaakin, että henkilötasolla muutoksen toteuttaminen vaatii paljon energiaa. Hän toteaa myös, että tiimitasolla muutoksen toteuttaminen vaatii vielä enemmän energiaa. Tutkimuksessa tuli selkeästi todettua, että ison tiimin muutoksen läpivieminen on toteutettava taitavasti ja hallit-tava muutosprosessin läpivienti. Tutkimuksen tuloksena saatiin aikaiseksi hyvin toimiva yksikkö, jossa on kaksi toisistaan poikkeavaa, mutta tuotannollisesti kovin samanlaista osastoa. Muutosjohtamisenteoria toi paljon tutkijalle oppia, jota käytettiin hyödyksi molemmissa osastoissa. Henkilökohtainen muutoksen läpivieminen ja sen nopeuden tai hitauden ymmärtäminen oli haaste, jossa sekä tutkija että henkilökunta

suoriutuivat hyvin. Tämän vaiheen ymmärtäminen auttoi tutkimuksessa eteenpäin. Motivaatio muutoksen toteuttamiseen lisääntyi tutkimuksen myötä. Halu toteuttaa toimintamallin muutos ja sen tuomat eri työvaiheiden muutokset näkyivät henkilökunnan osallistumisessa niiden suunnitteluvaiheissa.

6.1.1 Yksiköiden henkilöstön muutos

Henkilöstön keskuudessa tehtiin näiden suurten muutosten ja teknisten kehitysten lisäksi myös kartoituksia ammattiosaamisesta sekä työhyvinvoinnin mittauksia työilmapiiristä ja osastojen työkuulttuurista. Näillä mittauksilla ja kartoituksilla saatiin alkutilanteesta tietoa, josta lähdettiin kehittämään henkilöstöhallinnollisia ja työhyvinvointiin liittyviä toimintoja. Tutkimusten perusteella saatiin toimintamallit halutuiksi teknisesti ja sivunvalmistuksen tuotanto selkeästi parempaan kuntoon. Lisäksi tutkija halusi itse selkeän kuvan henkilökunnan osaamistasosta ja käynnistääkseen mahdolliset erilaiset koulutukset henkilöstön teknisten taitojen ja yleisen ammattitaidon parantamiseksi. Myös työilmapiirinmittaus sekä työkuultuurianalyysi toivat esille henkilöstöhallinnollisia asioita, joita tutkimuksen kuluessa pystyttiin kehittämään ja parantamaan.

Ilman mitään kartoituksia ja mittauksia tämän tutkimuksen läpivieminen olisi ollut sekä turhaa että mahdotonta. Alla esitellyt kartoitukset ja mittaukset kertovat osaltaan tärkeää tietoa tutkimuksen taustaksi ja sitä, miten tutkimusta kannatti viedä eteenpäin. Varsinkin työkuultuurianalyysi oli varsin kattava analyysi molempien osastojen suhteesta johtamiseen sekä ylempään että oman osaston johtajiin ja esimiehiin.

6.1.1.1 Osaamiskartoitus

Osaamiskartoitus selvitti henkilökunnan sen hetkisen teknisen osaamistason. Mittaamalla henkilökohtainen ja osastokohtainen osaamistaso, saatiin tietoon mahdolliset koulutustarpeet sekä heikot tekniset taidot henkilökunnan keskuudessa. Koulutuksen tarve huomattiin varsin kirjavaksi.

Osaamiskartoitus tehtiin selkeän osaamismatriisin avulla. Liite 1 kertoo, millainen kirjallinen kartoitus oli. Sama kartoitus tehtiin sekä Vantaalla että Hyrylässä, sillä tarvittavat koulutukset aiottiin järjestää molempien sivunvalmistusosastojen koko henkilökunnalle samansisältöisesti. Kartoitus osoitti selkeästi, että koulutustarpeita oli molemmissa toimipisteissä samoissa teknisissä ohjelmistoissa, eli Acrobat Pitstopin hal-

linnassa sekä InDesign ohjelmiston käytännön toiminnoissa. Heti alkuun järjestää koulutuspäivät koko sivunvalmistuksen henkilökunnalle. Koulutus jouduttiin järjestämään siten, että tuotanto kuitenkin toimi molemmissa paikoissa keskeytyksettä, sillä olihan lehtien ilmestyttävä päivittäin. Koulutusryhmät valittiin siten, että jokainen halukas pääsi koulutukseen kuitenkin niin, että tuotanto saatiin pyörimään normaalisti.

Lisäksi ryhdyttiin etsimään eri koulutuslaitosten avulla selkeitä suurempia koulutuskonaisuuksia sivunvalmistuksen henkilökunnalle, kuten esimerkiksi oppisopimuskoulutuksia. Ne käynnistettiin vuoden 2006 alussa ja koulutukseen pääsi yhteensä 10 halukasta molemmista osastoista. Tämä iso oppisopimuskoulutus järjestettiin vakituisen henkilökunnan keskuudessa siten, että koulutettavat saivat halutessaan suorittaa koulutusjakson päätteeksi tutkinnon. Toimintatutkimuksen kuluessa järjestettiin lisää mahdollisuuksia oppisopimuskoulutuksia, jotta kaikki halukkaat saivat mahdollisuuden ammattitaitonsa kehittämiseen ja tietojensa päivittämiseen.

Ilman näiden koulutustarpeiden kartoittamista ja sen myötä koulutusten järjestämistä sivunvalmistusosastojen henkilökunta olisi jäänyt jälkeen graafisen alan teknisestä kehityksestä. Tekemällä oppii, mutta se ei päde kaikkeen varsinkaan uusien ominaisuuksien mahdollisimman hyvään hyödyntämiseen. Tehokkuuden hyödyntäminen olisi jäänyt tekemättä, jos koulutustarpeita ei olisi kartoitettu tämän tutkimuksen avulla.

Osaamiskartoitus uusittiin tutkimuksen lopussa. Näin saatiin todettua tutkimuksen aikana saatu tekninen kehitys henkilökunnan keskuudessa. Tekniikan kehitys meni nopeasti eteenpäin tutkimuksen aikana, joten kartoituksen pitkä mittaamisväli ei antanut suoraa vastausta oppimiselle. Se kuitenkin antoi suunnan, miten henkilökunta oli käyttänyt omaa ammattitaitoaan osastonsa sisällä opetellessa mahdollisesti uusia toimintatapoja ja teknisiä ohjelmistoja. Myös vanhasta pois oppiminen saatiin kartoitettua mittauksen avulla. Schein (2001, 133) toteaa kirjassaan, että uuden oppimista ei toteudu, ellei ole valmis oppimaan vanhasta pois. Vanha olemassa oleva taito voi olla usein esteenä uuden omaksumiseen ja oppimiseen. Henkilökunnan selkeä suunta ja visio uuden toimintamallin saavuttamiseksi tarkoittivat muutosten tekemistä myös oman teknisen osaamisen kanssa.

6.1.1.2 Ilmapiirimittaus

Työhyvinvoinnista kertova ilmapiirimittaus järjestettiin myös tutkimuksen aluksi molemmille osastoille. Mittaus suoritettiin liitteen 2 mukaisen kyselyn mukaisesti. Tarkoituksena oli selvittää, minkälaisena henkilökunta näkee oman työympäristönsä, johtamisen siinä sekä omat vaikuttamismahdollisuudet työn tekemiseen ja työympäristöönsä. Kyselylomake oli suunniteltu melko selkeäksi sekä helpoksi ja nopeaksi täyttää. Sen avulla tutkimukseen saatiin kuitenkin arvokasta tietoa kehittämiskohteista nimenomaan ilmapiirin ja työkuultuurin parantamisen osalta. Tuotantojen menneisyys oli molemmissa yksiköissä melko samankaltainen, joten tutkija odottikin tulosten ilmapiirimittauksesta olevan lähes samanlaisia ja kehittämiskohteiden löytyvän näin ollen helposti.

Näin kävikin. Kehittämiskohteiksi osoittautui selkeästi oman työn ja osaston vaikuttamismahdollisuuksien parantaminen, ristiriitatilanteiden käsittely sekä tiedotuksen lisääminen ylemmän johdon taholta. Tuloksista osoittautui, että esimiestyöskentely koettiin onnistuneeksi. Samoin onnistuneeksi koettiin osastojen välinen yleinen ilmapiiri. Tutkija oli olettanut, että esimiestyöskentely olisi kehittämiskohteiden kärkipäässä, mutta oletus osoittautui vääräksi. Ilmapiirimittaus tehtiin vuoden 2006 alussa ja siinä vaiheessa tuotannollisista muutoksista oli tehty jo merkittävä osa. Muutoksien läpivientiä oli tehty jo vuoden verran, ja siihen liittyneet ongelmat oli saatu ratkaistua mittauksen tekovaiheessa. Esimies- ja johtamistapojen muutokset olivat enemmänkin vielä suunnittelun tasolla, joten se lienee vaikuttanut melko paljon tähänkin ilmapiirimittaukseen.

Kehittämiskohteena ollut viestinnän heikkous tai puute olikin vaikeampi asia viedä eteenpäin tässä tutkimuksessa. Ongelmana oli se, että ylemmän johdon suunnalta tullut viestintä ja asioiden kertominen oli ollut heikkoa ja ongelmallista, usein jopa täysin olematonta. Omien sivunvalmistusosastojen osalta tutkija pyrki itse esimiesroolissaan selkeään ja nopeaan viestintään. Tutkija toimitti myös viestiä eteenpäin yhtiön ylemmälle johdolle, jotta se pyrkisi omalta osaltaan parantamaan viestinnän tasoa sekä yleisesti, että sivunvalmistusosastojen suuntaan. Tutkija itse toivoi, että sivunvalmistuksen ylempi johto kävisi säännöllisesti tervehtimässä henkilökuntaa sekä välillä kertomassa Suomen Lehtiyhtymä Oy:n kuulumisia sivunvalmistuksen osastopalaverissa. Valitettavasti tämä jäi kuitenkin kiireiden takia toteuttamatta. Viestinnän

heikkous tai jopa sen puute on usein vastaavanlaisten mittausten kehittämiskohteina. Siihen pitäisi kiinnittää yleisesti ottaen enemmän huomiota yrityksen johdossa ja luoda strategia sen toteuttamisesta. Viestintää ei voi olla koskaan liikaa ja sen tasoa pitää voida parantaa. Tämä tutkimus osoitti sen, että ylemmän johdon sekä yksikön johdon antama viestintä oli vaihtelevan heikkoa. Yksikön johto teki selkeän parannuksen viestintään, kun aloitti jo ennen tätä mittausta palaverikäytännön. Näin saatiin parannettua ainakin oman osaston ja sivunvalmistusyksikön asioiden tiedotusta ja viestintää.

Myös vaikuttamismahdollisuuksien lisäämiseen henkilökunnan keskuudessa oli kehittämiskohteiden kärkipäässä. Osastopalavereiden pito sivunvalmistusosastoilla oli melkoisen uusi asia. Yksikön johto käynnisti niiden pitämisen heti tutkimuksen alettua. Hän halusi tehdä niistä säännöllisen tavan. Sekä Vantaalla että Hyrylässä pidettiin vähintään kaksi kertaa kuukaudessa palaveri. Palavereissa käytiin läpi osastojen omia asioita, niitä myös lähdettiin toteuttamaan käytännössä. Kuitenkin heti alussa oli havaittavissa, että palaverit eivät toimineet johdon odottamalla tavalla. Johto odotti osallistuvaa käytöstä palavereissa, mutta sitä ei tullut. Syy lienee se, että palaverihin ja osallistumiseen ei oltu totuttu, koska palaverikäytäntö ei ollut tuttu henkilökunnalle. Toinen syy saattoi olla se, että niiden pitäjä ei osannut ottaa henkilökuntaa mukaan heidän vaatimalla tavalla. Vähitellen käytäntö muuttui.

Palavereissa, joissa tehtiin päätöksiä ja joita haluttiin toteuttaa käytännössä, ryhdyttiin käyttämään heti alkuun Innotiimin kehittelemää OPERA eli osallistavan johtamisen luovaa työmenetelmä. Se on käytännössä sellainen toiminto, jossa tuli kaikkien mielipide kuulluksi, myös niiden hiljaisempien, jotka muuten eivät palaverin aikana saaneet sanotuksi omaa asiaansa tai mielipidettään. OPERAN avulla pyrittiin ratkaisemaan aina tiettyä ongelmaa, yksi kerrallaan. Näin parannuksia saatiin vietyä yksi kerrallaan tuotantoon eli OPERA tuotti heti alkuun selkeitä tuloksia aikaiseksi.

Tutkija uskoi, että tämän avulla myös ne hiljaisimmat saivat oman asiansa kuuluviin ja uskalsivat tuoda oman mielipiteensä julkiseksi. OPERAn käytön tultua tutuksi saatiin palaverit sujumaan nopeammin. Jokainen henkilö sai kerrottua oman mielipiteensä. OPERAa käytettiin jatkuvan säännöllisesti, joka edesauttoi palaverien sujumista. Tämän menetelmän myötä lisääntyi myös osallistuminen ja vaikutusmahdollisuuden oman osaston ja koko sivunvalmistusyksikön toimintaan.

Tutkija sai myös palautetta siitä, että toimintatapa oikeasti tuotti tuloksia ja henkilökunta piti tästä tavasta toimia. Lisäksi tuloksia myös vietiin käytännössä tuotannollisiin toimintoihin ja näin saatiin muutettua toimintatapoja nopeasti ja ennen kaikkea yhteistyössä henkilöstön kanssa. Palaverissa sovitut muutokset tuottivat tuloksia ja niihin sitouduttiin yhdessä. Näiden toteuttaminen oli usein nopeampaa kuin jo valmiiksi annettujen muutosten nopeus.

Yhteisten toimintojen kehittäminen ja uusien toimintamenetelmien luominen saatiin nopeammaksi. Henkilökunnan kanssa työskentely oli entistä tiiviimpää. Palaverien pitämisestä muodostui viikon kohokohta, jonne oli mukava mennä. Siellä ei enää odoteltu, että joku muu kuin johtaja puhuu. Vaan siellä saatiin oma ääni kuuluviin ja kerrottua oma mielipide pelkäämättä johdon tai muun henkilökunnan reaktiota siihen. Muutosprosessit kaikkineen eivät enää pelottaneet henkilökuntaa niin kovasti kuin ennen tutkimuksen alkua.

Ilmapiirimittaus kertoi osaltaan sen, joka jo tiedettiin ennakkoon. Näitä asioita olisi varmasti viety osastoilla entisen toimintamallin mukaisesti työhön. Mutta miten tehokkaasti, sitä ei tiedä kukaan. Osastojen johtamisongelma ja sen osittainen puute oli suurin este asioiden kehittämiseksi ja eteenpäin viemiselle. Vanhan mallin mukaan henkilöstön vaikuttamismahdollisuuden olisivat jääneet heikoiksi, koska osastojen toiminta oli kovin itsenäistä eikä muiden lehdentekijöiden toimesta heitä juuri huomioitu. Viestinnän vähyys ja heikkous oli sekä tutkimuksen aluksi että lopuksi heikoin lenkki ilmapiirimittauksessa. Sitä pyrittiin oman yksikön kesken parantamaan ja vietiin viestiä yhtymän ylemmälle johdolle viestinnän heikkoudesta. Parannusta saatiin osastojen sisäiseen viestintään mutta ei yhtymän sisäiseen viestintään.

6.1.1.3 Kulttuurianalyysi

Tutkija teetti myös osastoissaan vuoden 2006 syksyllä laajan työkulttuuria kuvaavan analyysin, sekä omaan käyttöönsä että ylemmän johdon käyttöön. Käytännössä tämä analyysi kertoi oman sivunvalmistusosaston toimintatavoista verrattuna ylemmän johdon sekä muun yrityksen tapaan toimia. Tutkimuksella haluttiin näin ollen saada suuntaa sivunvalmistuksen johtajan omalle kehitykselle sekä johtamissuunnalle. Ja pystyttäisiin viemään viestiä henkilökunnalta suoraan ylemmälle johdolle. Tuolloin, vuoden 2006 syksyyn mennessä ei Suomen Lehtiyhtymässä ollut tehty työilmapiirimittauksia, joista olisi välittynyt henkilökunnan tyytyväisyys tai tyytymättömyys Suo-

men Lehtiyhtymä Oy:n tapaan toimia ja johtaa asioita. Suuri ilmapiirimittaus toteutettiin sitten koko henkilökunnan keskuudessa vuoden 2006 lopussa sekä uudelleen vuoden 2008 alussa. Se mittaus ei kuitenkaan kuulu tämän tutkimuksen seurannan piiriin.

Sivunvalmistusyksikön henkilökunta suhtautui alussa tällaisen kulttuurianalyysin tekemiseen varsin skeptisesti ja vastusti pitkään sen tekemistä. Mutta kun tutkija sai heidät vakuuttuneiksi tämän tarpeellisuudesta oman tuotannon kehittämiseksi ja saamiseksi oman näköiseksi, he muuttivat mielensä ja tekeminen oli heistä mielekästä. Jokaiselle järjestettiin mahdollisuus vastata näihin kysymyksiin työajalla, sillä analyysin täyttämiseen saattoi kulua muutama tunti.

Kulttuurianalyysi kertoi sen, että ylempi johto sekä osittain myös oman yksikön johto koetaan etäiseksi ja heidän toimintojen epäloogisuus ja muutoksen läpivieminen sekä nopeus koetaan varsin negatiiviseksi. Lisäksi selkeästi esille tuli asia, jonka tutkija jo itsekkin oli havainnut pidemmän aikaa. Sivunvalmistusosastot, niin Vantaalla kuin Hyyrylässä, kokivat olevansa erittäin vähän arvostettu osasto eivätkä he kokeneet saaneensa minkäänlaista arvostusta yleensäkkään Suomen Lehtiyhtymän yhtenä, varsin suurena ja tärkeänä osastona. Henkilökunta koki olevansa ”välttämätön paha” ja ”suuri kuluerä” koko yhtymälle. Myös oman toimipisteen eri osastojen väliset raja-aidat koettiin varsin suuriksi analyysin teon aikaan.

Tässä analyysissä tuli selkeästi esille asioita, joita ryhdyttiin yhdessä johdon ja henkilökunnan kanssa viemään eteenpäin molemmissa sivunvalmistusosastoissa. Yhdessä mietittiin ratkaisuja, mitä voitaisiin omalta osalta tehdä, jotta raja-aidat eivät olisi eri osastojen välillä toimipisteissä korkeita. Myös sivunvalmistuksen johtaja otti tästä analyysistä oppia. Varsinkin muutosprosessien läpiviemiseen johtaja haki paljon lisäoppia, joita saattoi hyödyntää päivittäisessä johtamisessa varsin aktiivisesti, jopa hyvin tuloksin. Muutoksen ja sen aiheuttamien kysymysten läpikäyminen tuotti tulosta. Henkilökunta koki pääsevänsä osalliseksi muutoksen läpivientiin, kun heidän osallistettiin sen tekemiseen. Tällä tavoin molemmat voittivat, johtaja pääsi vähemmällä miettimisellä ja henkilökunta pääsi osalliseksi. Johdolle annettiin usein jopa palautetta, että nyt asioita käsitellään niiden vaatimalla ja tarvitsemalla tavalla. Ja varmasti arvostus sivunvalmistuksen johtoon lisääntyi juuri tämän toimenpiteen takia.

Lisäksi sivunvalmistusyksiköissä tehtiin muutamia pienempiä teknisiä muutoksia ja ratkaisuja, jotka oli koettu aiemmin tuotantoa hidastavaksi ja toimintaa vaikeuttavaksi toiminnoksi. Pyrkimys näillä ratkaisuilla oli lisätä työn tekemisen joustavuutta sekä yhteistyötä Vantaan ja Hyrylän sivunvalmistusosastojen välillä. Teknisten ratkaisujen muuttaminen oli jälleen yksi muutosprosessi, jossa vaadittiin henkilökunnan venymistä ja ymmärrystä. Tässä tarvittiin ensin vanhasta pois oppimista, jotta saatiin uutta toimivampaa tekniikkaa tilalle. Usein se testattiin muutaman käyttäjän toimesta ensin ja käyttökokemusten kautta siirrettiin koko yksikön henkilökunnalle. Tekniikan uudistaminen ei saa olla itseisarvo tutkimukselle. Mutta sen hyvin eritasoinen lähtökohta ja osaamistaso olivat tässä tapauksessa perusteltua teknisten muutosten tekemiselle.

Entinen toimintamalli, jossa kaikki toimivat omillaan ja omin ehdoin ei olisi pystynyt lisäämään juurikaan henkilökunnan osallistumista yhteisten asioiden päättämiseen. Myös oman arvion tunne, joka oli heikko osastoilla ennen, olisi jäänyt voimakkaana elämään. Johtamisen puute ja heikkous ei entiseen aikaan ajanut sivunvalmistuksen ääntä kuuluviin koko yhtymän tärkeänä lenkinä. Entiseen aikaan oli kyllä sitoutuneisuus tiettyä lehteä tai tuotetta kohtaan kovempi kuin tutkimuksen jälkeen mutta sitoutuneisuus yleisesti työtä ja yhtymää kohtaan saatiin lisääntymään tutkimuksen avulla.

6.2 Mittaristojen toimivuus

Mittaristoista luotiin sellaisia, mistä pystyttiin tarkistamaan mennyttä aikaa ja arvioimaan tulevaa. Sivunvalmistusyksikön johtaja ryhtyi miettimään, minkälaisen mittareiden avulla yksiköistä saataisiin selkeää tietoa erilaisista toiminnoista ja miten niiden avulla voitaisiin selkeästi seurata sivunvalmistuksessa tapahtuvaa muutosta. Näiden mittareiden avulla oli myös toiveissa saada kehitettyä toimintamallia uuteen, parempaan suuntaan.

Mittareita kehitettiin tutkimuksen keston, kolmen vuoden ajalla monia. Vain joitakin todettiin käyttökelpoisiksi. Osa jätettiin käyttöön toimiviksi, ja sellaisiksi, joita jatkossa voitaisiin käyttää. Niillä voitaisiin mitata tuotantojen toimintojen kehitystä. Näiden muutamien mittarien hyöty erilaisten asioiden tarkisteluun osoittautui hyödylliseksi ja siksi ne jäivät myös tämän tutkimuksen jälkeen käyttöön. Mittareiden käyttäminen osastojen tehokkuuden seuraamisessa oli varsin uutta henkilökunnalle. Vastustus yleensä mittaamista kohtaan oli suurta tutkimuksen aikana. Tilanne, jossa mittaamis-

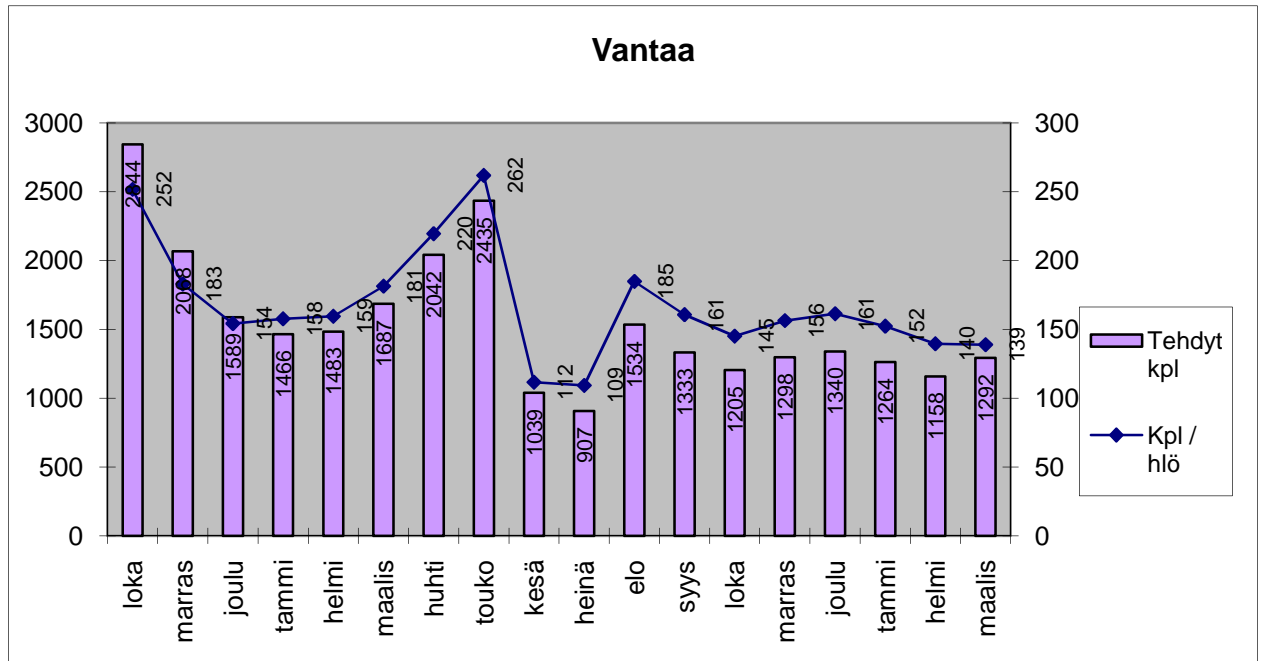
ta ei suoritettu lainkaan, oli henkilökunnan mielestä parempi kuin tilanne, jossa mitattiin heidän tapaansa toimia eli tehokkuutta tuotannon toimista. Mittareiden antaman luvut pelottivat useita ennen kuin ne saivat merkityksen ja selityksen, miksi mittaamista suoritetaan.

Seuraavissa luvuissa on esitelty mittareita, jotka vaikuttivat tutkimuksen tuloksiin ja jotka jäivät elämään myös tutkimuksen jälkeen. Näiden mittareiden toimivuus, luotettavuus ja lukuarvo todettiin tuotannon kehityksen edistymisen avulla. Yleisesti voitiin sanoa, että näiden mittareiden avulla saatiin aikaiseksi selkeää tehokkuutta yksikön toiminnassa. Yksikössä tehdyt muutokset tähtäsivät järkevämpään tuotantotapaan ja pyrkimykseen hyödyntää henkilöstön kokemusta tehokkuuden parantamiseen.

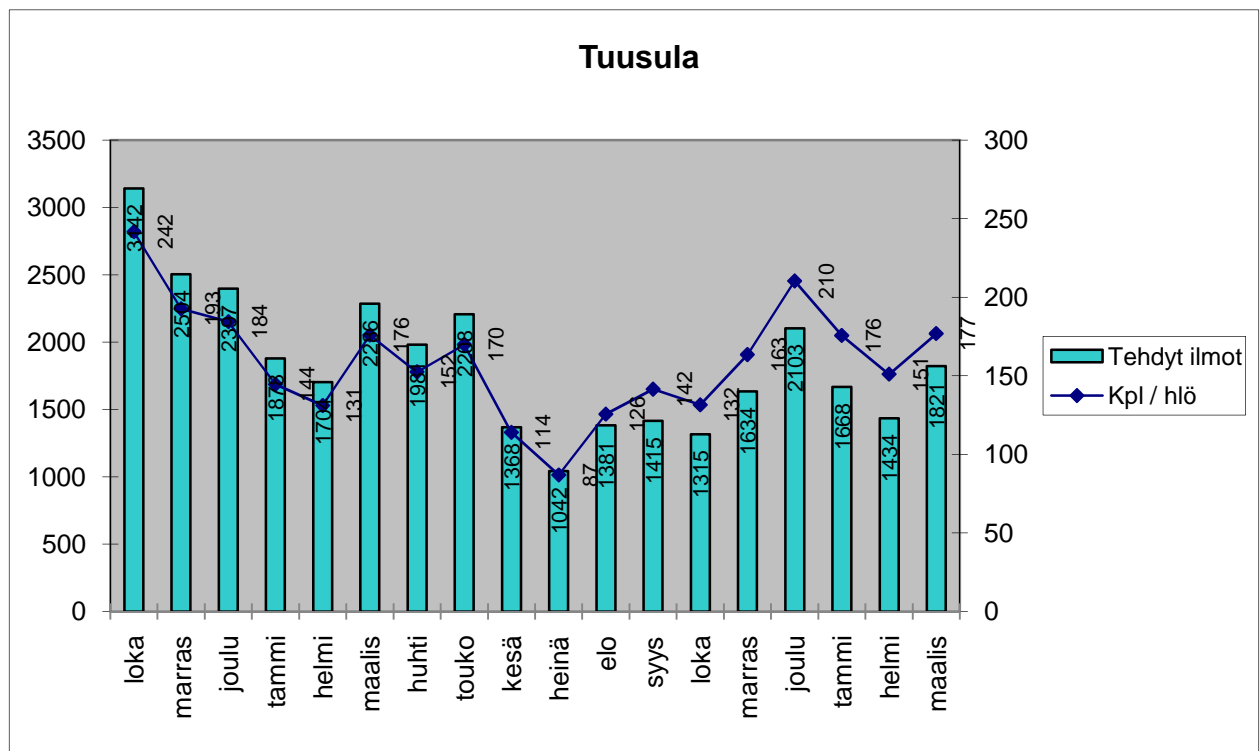
6.2.1 Ilmoitusmäärä ja yksikön tehokkuus – mittarit

Käytettyjen mittareiden avulla pystyttiin seuraamaan ilmoitusmäärien kappaleita, nimenomaan tehtävien ilmoitusten kappalemääriä sivunvalmistusosastoilla. Samalla näillä pystyttiin mittaamaan tuotannon tehokkuutta eri osastoilla. Tehokkuusmittareissa lasketaan kuukaudessa tehdyt todelliset työtunnit jaettuna kappalemääräisillä ilmoituksilla ja näin ollen saadaan osaston tehokkuus. Tehokkuus laskettiin henkilökohteisesti jokaiselle henkilölle sekä osaston keskimääräinen tehokkuus. Seuraavissa kuvioissa on tarkasteltu kappalemääriä kuukaudessa sekä tehokkuutta keskimäärin osastoa kohden.

Oheisissa mittareissa on molempien sivunvalmistusosastojen ilmoitusmäärät ja tehokkuus tarkasteltuna vuoden ajalta, lokakuu 2007 - maaliskuu 2009 välisenä aikana. Ilmoitusmäärät on ilmoitettu kappaleissa sivunvalmistusosastoa kohden ja tehokkuus on laskettu ilmoituskappaletta työntekijää kohden sivunvalmistusosastossa.



Kuvio 11 Vantaan sivunvalmistusyksikön ilmoitusmäärät ja tehokkuus lokakuu 2007-maaliskuu 2009



Kuvio 12 Hyrylän sivunvalmistusyksikön ilmoitusmäärät ja tehokkuus lokakuu 2007-maaliskuu 2009

Mittareista voidaan havaita, että kesäkuussa 2008 käyttöön on otettu uutta tekniikkaa valmiina tulevien aineistojen automaattiseen tarkistukseen. Tällä automatisoinnilla saatiin vapautettua enemmän resursseja tehtävien ja suunniteltavien ilmoitusten tekemiseen. Automatisoinnilla saatiin vähennettyä sivunvalmistuksessa kulkevien ilmoitusten määrästä noin 25 %. Tämä vähennys lisäsi selkeästi resursseja ilmoitussuunnittelun puolella. Samanaikaisesti ryhdyttiin tekemään myös muutamia uusia sivunvalmistukselle kuuluvia töitä, kuten nettibannereita, joiden myynti alkoi ilmoitusmyynnissä jotakuin samaan aikaan automatisoinnin kanssa. Resurssien siirto näihin uusiin työtehtäviin hoidettiin automatisoinnilla vapautuneista resursseista.

Lisäksi voidaan havaita, että kesä- ja heinäkuussa ilmoitusmäärät tippuivat normaali kausivaihtelun puitteissa. Elokuusta 2008 alkaen ilmoitusmäärissä oli selkeä pudotus alkuvuoden 2008 kuin myös loppuvuoden 2007 lukuihin johtuen uuden tekniikan tuomasta automatisoinnista. Syksyä kohden ilmoitusmäärät aina normaalisti nousivat, mutta syksyllä 2008 luvut eivät yltäneet samoihin lukuihin automatisoinnista johtuen. Se olikin automatisoinnin tarkoitus. Vuoden vaihteen ilmoitusmäärät ovat aina selvästi pienemmät kuin syksyn ja kevään määrät. Tehokkuudessakin tapahtui muutos automatisoinnin myötä. Sen voi havaita siinä, että tehokkuus laski, koska resursseja vapautui automatisoinnin myötä enemmän tekemään ilmoituksia. Myös uusien tehtävien aloittaminen, kuten nettibannerit, tiputti tehokkuutta hetkellisesti.

Samoin mittareista on huomioitavissa mm. sellainen asia, että tehokkuus on huomattavasti parempi Hyrylän sivunvalmistusosastossa kuin Vantaalla. Tässä tapauksessa sitä selittää mm. se, että Hyrylässä tehdään huomattavasti pienempiä ilmoituskokoja kuin Vantaan osastolla. Vantaan sivunvalmistusosastolle on keskitetty isojen kauppaketjujen ilmoitusvalmistus, joka osaltaan vie aikaa enemmän kuin pienempien ilmoitusten tekeminen ja näin osaltaan selittää Vantaan osaston pienempää tehokkuuslukua kuin Hyrylässä. Tehokkuuden laskenta saatiin suhteellisen helposti selvitettyä, kun käytössä oli jakajana henkilöstön työtunnit.

Tehokkuuden seuranta sivunvalmistuksessa vaati taitoa, siksi se koettiin henkilökunnan kohdalta varsin epämiellyttäväksi ja osin ahdistavaksi. Laamanen (2001, 150) sanoo kirjassaan, että henkilöt eivät osaa tulkita oikein numeroita, siksi mittaaminen ja numeroin arvioiminen aiheuttaa epämiellyttävää tunnetta ja tuskastumista. Laama-

nen toteaa myös, että henkilökunta ei halua tulla suoraan objektiivisen arvioinnin kohteeksi. Tämä oli myös selkeästi huomioitavissa näitä mittareita tarkisteltaessa osastojen henkilökunnan keskuudessa. Tehokkuus toi kuitenkin selkeästi esille eri osastojen välisen tehokkuuseron. Näin päästiin käsiksi erilaisten työtapojen juurtumisesta osastojen toimintaa ja saatiin suoraviivaistettua niitä mittaristojen tulosten avulla. Entisen toimintamallin mukaisessa toiminnassa ei mittareita ollut lainkaan sivunvalmistuksessa. Se oli henkilökunnalle sekä hyvä että huono asia. Tilanteiden arviointi ja myös ennakointi oli mahdotonta ilman tuloksia. Mutta se oli henkilökunnan mielestä miellyttävän oloinen tilanne, kun ei tiedetty missä mennään vaan elettiin ”musta tuntuu” periaatteen mukaan.

Näiden mittareiden tutkiminen ja tulkitseminen vaatii paljon taustatietoa, jotta niitä ei tulkitse väärin ja tee niistä vääriä johtopäätöksiä. Suoraan näiden mittarien näyttämisen ylemmälle johdolle ilman selityksiä ei ollut mahdollista. Vaan mukaan tuli aina kertoa selvennykset ja tarkennukset, kun mittarit lähtivät ylemmän johdon tai johtoryhmän tarkasteltavaksi. Myös henkilökunnalle tulkittiin mittareiden tuomat tulokset. Heidän kanssaan käytiin läpi systemaattisesti tulokset molempien osastojen kesken ja myös ristiin arvioitiin osastojen tuloksia. Pikku hiljaa näiden mittareiden käyttö tuli tutuksi ja se hyväksyttiin osaksi osastojen päivittäistä toimintaa.

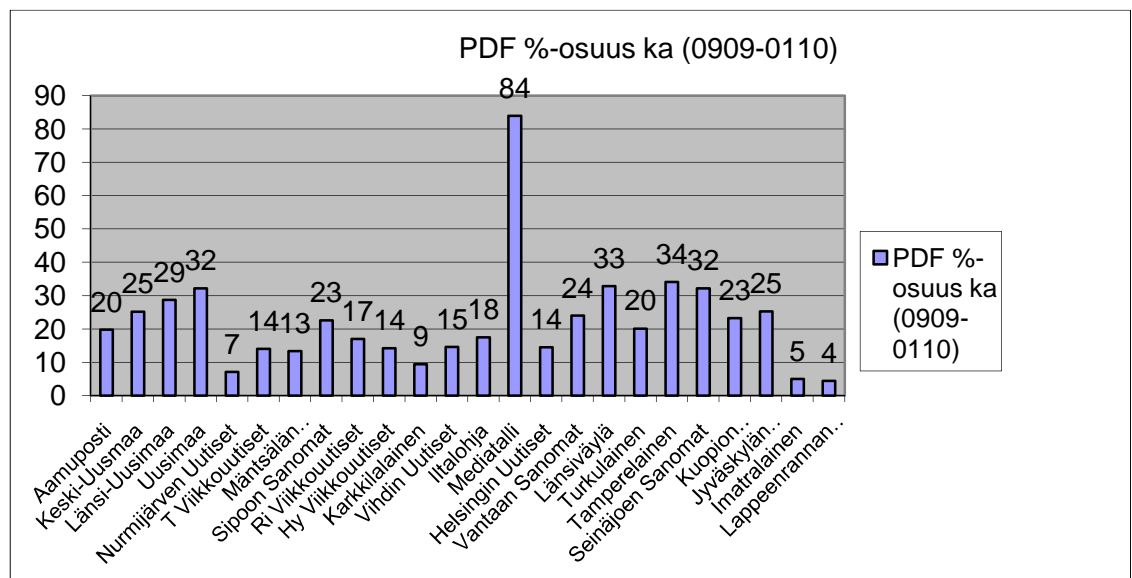
6.2.2 Valmiiden ilmoitusten määrä

Valmiina tulevat ilmoitukset ovat niitä, jotka tulevat tai pitäisi tulla asiakkaalta tai asiakkaan mainostoimistolta lehden käyttöön täysin painovalmiina. Aina ne eivät kuitenkaan ole laadullisesti tai teknisesti valmiita painettavaksi. Siitä syystä jokainen valmis aineisto tarkistetaan aina etukäteen, jotta sivunvalmistus voi olla varma siitä, että ilmoituksen laatu on hyvä ja painokelpoinen ja että lehden tekeminen ja painoprosessi toimivat sujuvasti ja hallitusti kaikissa vaiheissa. Ennen vuotta 2008, jolloin aloitettiin automaattinen tarkistus sivunvalmistuksessa, luotettiin asiakkaan tuottaman aineiston oikeellisuuteen. Erillinen tarkastus näille ilmoituksille tehtiin vain, jos oletettiin siinä olevan virheitä, tai prosessin seuraava vaihe, eli painon pre-press osasto pyysi aineiston tarkistusta.

Automaattitarkistus vähensi huomattavasti sivunvalmistusosaston tarkistustyötä. Koko prosessi nopeutui ja tuli nopeammaksi kaikissa työvaiheissa. Lisäksi prosessista tuli huomattavasti varmempi ja monet virheet saatiin eliminoidua. Käytännössä automati-

sointi tarkoitti sitä, että valmiina tullut aineisto siirrettiin ns. tuotantoputkeen ja automatiikka tarkasti aineiston kelvollisuuden ja virheettömyyden ennalta sovituin kriteerein. Ilmoitusaineistojen käsittelyn nopeutumisella voitiin vähentää 1,5-2 henkilötyövuotta Vantaan ja Hyrylän sivunvalmistustuotannosta. Nämä resurssit saatiin muuhun käyttöön.

Oheisessa mittarissa on seurattu valmiina tulevien ilmoitusten määrää prosentuaalisesti eri lehtien osalta. Tätä seuranta tehtiin pari kertaa vuodessa. Se oli tarpeeksi tiheä otanta, jotta saatiin selville valmiiden ilmoitusten prosentuaalinen osuus kaikista ilmoituksista. Kuviossa 13 on mainittu kaikki Suomen Lehtiyhtymän kustantamat lehdet.



Kuvio 13 Valmiina tulleiden ilmoitusten osuus kaikista ilmoituksista lehtikohtaisesti

6.2.3 Sivunvalmistuksen sisäinen laskutus

Tutkimuksen puolesta välissä ylempi johto toivoi, että tutkija olisi tehnyt selkeän laskutusmallin, jolla voitaisiin laskuttaa sisäisesti Suomen Lehtiyhtymän kustantamia lehtiä, joiden sivunvalmistusta tutkimuksen kohde tekee. Sitä voitaisiin myös käyttää koko yrityksen kustantamien lehtien sivunvalmistuksen hintojen arvioinnissa. Ylempänä, kappaleessa 5.4.2. on kerrottu aiheesta enemmän. Laskutusmalli saatiin toimintakun-

toon vuoden 2006 aikana ja se otettiin käyttöön vuoden 2007 alusta lukien, ensin Vantaan ja Hyrylän sivunvalmistusten osalta ja vuoden 2008 alusta lukien myös kaikkien muiden sivunvalmistusten osalta.

Tämä laskutusmalli oli suoraan taloudellinen mittari. Siitä voitiin tutkia eri lehtien tarvitsema aika ja työmäärä tuotannoissa. Tällä mittarilla saatiin helposti käsitys sivunvalmistuksen työmäärästä ja sen tulkitseminen oli helppoa. Kuten Laamanenkin (2001, 149) toteaa, mittaaminen on voimakasta huomion kohdentamista jollekin tietylle asialle. Tämän mittarin kohdalla näin oli. Sen tulkinta ylemmässä johdossa oli tiivistä. Numerot paljastivat, miten sivunvalmistuksen työmäärä jakautui tietyille lehdistä. Analyysiä varten saatiin huomiota juuri niihin asioihin mitä kaivattiinkin. Miksi joku toinen lehti vaatii enemmän työaika kuin joku toinen? Mittaristo kertoi selkeästi totuuden tehtävistä ilmoitusmääristä, sivumääristä ja yleensä tehtävästä työmäärästä sivunvalmistuksessa.

Ilman laskutusmallin luomista sivunvalmistuksen hinnoittelu olisi ollut mahdotonta. Vaikka mallin kehittäminen vaati pitkän työn, se toi tullessaan paljon tarpeellista tietoa ja tulkintaa toiminnasta. Ennen tutkimuksen tuomaa sisäistä laskutusta lehtien sisäisen työn budjetointi oli mahdotonta. Sisäisellä laskutusmallia hyödyntäen osoitettiin myös tiettyjen toimituksellisten ratkaisujen tarpeellisuus, joita ilman mallin tuomaa dataa olisi ollut mahdotonta selvittää.

Laskutusmalli koettiin varsin hyväksi ja toimivaksi järjestelmäksi, jota varmasti tultaisiin käyttämään myös yrityksen muissa linjaorganisaatioissa. Myös yhtymän johto on antanut kiitosta tämän laskutusmallin kehittämisestä ja käyttöönotosta. Mittarin helpolukuisuus ja käyttäjäystävällisyys tekivät siitä käytetyn ja tarpeellisen. Tällä kyettiin mittaamaan suorituksen muuttumista eri lehtien osalta ja saatiin tuloksia vertailla lehtien käyttämää työpanosta sivunvalmistuksessa. Tulosten tulkinta sai aikaan kehitystä eri sanomalehtien omien työpanosten suhteen ja tarkastelu niiden osalta jalkautui tämän mittarin tulosten perusteella vielä tutkimuksen jälkeenkin. Tämä tulkinta olisi jäänyt tekemättä, jos sivunvalmistuksen työmäärän jakautumista ja tuntimääri ei olisi laskutusmallia tehtäessä jaettu eri lehtien tietoon.

7 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuskysymysten perusteella sivunvalmistus löysi itselleen uudenlaisen toimintamallin. Tavoitteena ollut parannus näkyi toiminnan tehokkuuden paranemisena sekä henkilökunnan parempana työtyytyväisyytenä. Heidän oman arvostus työtään kohtaan lisääntyi ja sen näkyi toimintojen tehostumisena sekä osastojen välisen yhteistyön lisääntymisenä. Toimintamallin valinta oli täysin henkilökunnan oma valinta. Tällä pyrittiin myös lisäämään heidän omaa vaikutusmahdollisuutta sekä ilmapiirin pysymistä ja paranemista.

Tehokkuutta lisättiin yksikössä pääsääntöisesti teknisen kehityksen myötä. Tekniikkaa uudistettiin ja pyrittiin samanlaiseen tekniikkaan ja teknisiin toimintamalleihin molempien osastojen kesken. Sivunvalmistukselle räätälöity ilmoitustenhallintajärjestelmä toi tehokkuutta erittäin paljon osastoille ja helpotti jokaisen henkilön työtä huomattavasti. Tämä ratkaisu maksoi rahaa. Kuitenkin säästetty aika entisen sekavan ”järjestelmän” ja uuden selkeän järjestelmän maksoi sen takaisin hyvin nopeasti. Systemaattinen järjestelmän kehittäminen saatiin aikaan yhteisen johtamisjärjestelmän luomisella tämän toimintamallin mukaiseksi. Jos toiminta olisi jäänyt entiselleen, olisi tuskin saatu yhteistä järjestelmää sivunvalmistukselle. Sen räätälöinti, projektin organisointi ja kotiuttaminen oli selkeästi tutkijan tehtävä ja olisi jäänyt varmasti tekemässä ilman uutta mallia toimia.

Tehokkuuden lisäämiseksi käsiteltiin myös muutoksen läpivientiä ja henkilökunnan vaikuttamismahdollisuuksien lisäämistä. Näiden asioiden ymmärryksen lisääminen lisäsi tehokkuutta. Muutoksen läpivienti saatiin sujuvasti hoidettua. Ymmärrys siitä, mitä muutoksessa tapahtuu henkilökohtaisella ja tiimitasolla vaikuttivat sujuvuuteen suuresti. Myös tutkijan oman ymmärryksen lisääminen muutoksen läpiviennistä edesauttoi sujuvuutta. Jo pelkästään se auttoi tutkimuksen alussa, että henkilökunta itse sai tehdä päätöksen toimintamallin valinnasta. Muutosvastarinta oli monessa tutkimuksen vaiheessa suurta. Sitä pyrittiin helpottamaan keskusteluin ja mahdollisuuksin tuoda esiin mielipiteet julkisesti muutoksista. Myös muutoksen päämäärän selkeyttäminen auttoi muutoksien läpivientiä.

Mittareiden kehittämistä tapahtui koko tutkimuksen ajan. Niistä otettiin käyttöön vain sellaiset, joista todella oli hyötyä yritykselle sekä yksikölle. Yksikön kehittäminen toimintamallin mukaiseen suuntaa tarvitsi selkeästi mittareiden tukea ja numeerista arviota yksikön toiminnasta. Ennen tutkimuksen alkua kehitystyö ja muutokset tehtiin vain tunteiden pohjalta, koska numeerista tietoa ei ollut saatavilla. Tai sitä ei oltu jaostettu oikeanlaiseen muotoon.

Jos tutkimukseen olisi valittu toimintamalliksi yhden osaston malli, jossa kaikki sivunvalmistajat olisi siirretty samaan toimintapaikkaan, eivät tutkimustulokset olisi olleet näin hyvät. Siinä mallissa olisi tullut suurempia riskejä esiin. Kuten tekniikan haavoittuvuus sekä tarttuvien tautien aiheuttamien sairauslomien poissaolot. Nämä esimerkiksi olisivat olleet varmasti harvinaisia mutta ne huomioitiin myös kartoitusvaiheessa. Myös muutosjohtaminen olisi saanut tämän hylätyn toimintamallin mukana vielä suuremman merkityksen. Ja sen hallinta olisi saattanut olla erittäin haasteellista johdolle. Henkilökunta piti myös riskinä työssä viihtymistä tässä mallissa. Se oli varmasti suuri huolenaihe. Hyvin työssä viihtyvä henkilökunta on tehokkain resurssi, mitä yritys voi saada.

7.2 Yrityksen saama hyöty ja oppi

Suomen Lehtiyhtymä Oy:n sivunvalmistus on hyötynyt tutkimuksesta sekä osastojen ilmapiiriin huomattavan paranemisen, että laadukkaamman palvelutason myötä. Tämän toimintatutkimuksen myötä pystyttiin antamaan ilmoitusasiakkaille entistä enemmän heidän tarvitsemaansa aikaa varsinkin suunnittelun ja ilmoitusvalmistusten osalta. Näin pystyttiin palvelemaan lehtien ilmoitusasiakkaita entistä lyhyemmällä aikavälillä lehden kiinnimenon, eli painoon menon lähestyessä. Tutkimus osoitti, että toimintatapojen pienikin muutos sai aikaan toimintaan varmuutta ja asiakaspalveluun joustavuutta. Sivunvalmistus kehitti tuotannollisia prosesseja pitkälle yhdenmukaiseksi osastojen välillä.

Lisäksi sisäinen sekasorto, kaaos ja ongelmatilanteet sivunvalmistuksen ja painon välillä saatiin selkeytymään huomattavasti. Tätä edesauttoi koko sivunvalmistusprosessin tekniikan kehittäminen uudella teknologialla sekä osaproessin automatisoinnilla. Lehden painoon menon aikaan hyvin harvoin syntyi enää tilannetta, että jokin ilmoitus olisi teknisesti vaillinainen tai ”rikki”, taikka puuttui kokonaan lehdestä. Tämä oli suuri edistysaskel tuotannon kehittämisen kannalta. Ja tämä kehitys olisi jäänyt te-

kemättä ilman tutkimuksen tuomaa toimintamallin muuttamista ja siihen liittyvää ratkaisua.

Tutkimusprosessi toi sekä tutkijalle että Suomen Lehtiyhtymälle yrityksenä varmuutta hoitaa vastaavanlaisia projekteja sekä muutoksia ja uudistuksia myöhemminkin. Myös yritys on saanut tietotaitoa erilaisten tuotannollisten prosessien kehityksestä ja kehittämisestä tutkimuksen aikana. Muutosjohtamisen ymmärtäminen ja sen käyttäminen oikein tulevaisuudessa on lisääntynyt tämän tutkimuksen kautta valtavasti.

7.2.1 Yksikön saama hyöty

Sivunvalmistusosastot, joita tämän tutkimuksen päätteeksi oli kaksi, saivat erittäin paljon oppia ja uusia haasteita ison muutosprosessin läpiviemisestä sekä jatkuvan muutoksen ja nopean muutoksen läpiviennistä.

Eri osastot saatiin tutkimuksen myötä omannäköiseksi ja heidän toimintamallinsa samanlaiseksi keskenään, vaikka alussa osastot olivat varsin erilaisia ja ovat toki sitä edelleenkin, mutta tekemisen ja tekniikan kannalta prosessi toimii samalla alustalla ja saman mallin mukaisesti. Tehokkuus osastojen kesken saatiin toivotulle tasolle. Työn jakautumista molempien osastojen kesken tehostettiin ja saavutettiin näin optimaalinen työaika.

Tekninen kehitys saatettiin tutkimuksen myötä hyvälle tasolle. Molemmat osastot toimivat samanlaisen tuotantotekniikan ja järjestelmien avulla. Tekniikka ja järjestelmät olivat läpinäkyviä, töitä voitiin ristiin tehdä kummasta yksiköstä vain ja näin ollen voitiin apua antaa yli fyysisten osastorajojen. Tekniikka saatiin varmaksi ja toimivaksi sekä käyttäjäystävälliseksi. Tästä tutkija sai kovasti kiitosta ja henkilökunta toivoikin, että tämä tekniikka ja järjestelmät tulevat pysymään pitkään sivunvalmistuksessa. Tekniikan muuttaminen helpoksi ja käyttäjäystävälliseksi lisäsi tehokkuutta omalta osaltaan. Turhaa aikaa vievät etsinnät ja ihmettelyt vähenivät huomattavasti, mitä ennen tutkimusta oli ollut paljon.

Vantaalla muutosprosessin läpikäyminen oli pitkä ja kivinen tie. Siellä oli sivunvalmistus vuosien ajan saanut toimia niin kuin aina ennenkin, kenenkään sitä juuri johtamatta tai ohjaamatta uuteen, parempaan suuntaan. Koska siellä ei ketään ylemmässä johdossa kiinnostanut tai sitä ei ymmärretty, sivunvalmistuksen toimintaa ei ollut kehitetty vuosiin. Sen lisäksi siellä muutuskulttuurikin oli varsin hajanainen, eikä muu-

toksia ollut juuri tehty henkilöstön kanssa yhteistyössä, vaan enemmän ylhäältä annettuna. Muutoksen läpikäyminen yleensä sivunvalmistuksen Vantaan osastolle oli suuri asia, joka herätti mielipiteitä ja tunteita moneen suuntaan. Sinänsä kehityksen tuomat muutokset otettiin hyvillä mielillä vastaan, muutosnopeus osastojen välillä oli eripituinen. Lisäksi oman haasteen asetti juuri tutkimuksen alun jälkeen yrityskaupassa mukaan tullut Helsingin yksikkö, joka siirtyi keväällä 2005 Vantaan sivunvalmistusosastoon. Helsingin yksikön toimintakulttuuri ja johtamistapa oli hyvin erilainen kuin muiden sivunvalmistusosastojen. Uuden työskulttuurin ja johtamisen mallin opetteleminen oli haasteellista juuri Helsingistä siirtyneelle osastolle. Myös Espoon osaston siirtymiseen liittyi haasteet vaikuttivat Vantaalla henkilökunnan työilmapiiriin. Vaikka-kin vähäisemmin kuin Helsingin siirto.

Mutta tutkimuksen päätyttyä sekä sivunvalmistusosasto Vantaalla että tutkija ovat varsin tyytyväisiä aikaansaatuun muutokseen ja nimenomaan ilmapiiriin muutokseen juuri Vantaan yksikössä. Myös saatu positiivinen palaute tutkijalle palaverissa ja henkilökohtaisesti on ollut hyvää ja antanut voimia viedä tätä tutkimusta eteenpäin, mutta myös suunnitella tulevia ja uusia tutkimuksia.

Hyrylän sivunvalmistuksen osasto koki myös suuria muutoksia, jotka aloitettiin jo ennen tämän tutkimuksen virallista alkamista. Hyrylässä tilanne tämän tutkimuksen alkaessa oli jo hieman stabiilimpi henkilökunnan osalta kuin toisissa osastoissamme ja näin ollen muutoksen aloitus oli helpompaa ja sen vastaanottaminen henkilökunnan keskuudessa oli hieman myönteisempää. Muuten alkuvaiheessa Hyrylässä toimintatavat ja työskulttuuri olivat suuressa kriisissä. Hyrylän osasto oli tutkimuksen eri vaiheissa usein se pilottiosasto, jossa oli helppo viedä muutokset läpi ja testata niiden toimivuutta. Henkilökunta joutui varmasti muutosten tuulissa koville, mutta vastaanotti ne ammattimaisesti sekä hienosti. Heidän kanssaan tutkija teki selkeän sopimuksen, että jos jokin vaihe tutkimuksen vaiheista menee selkeästi pieleen, tai suunta osoittautuu selvästi vääräksi, voidaan palata aina entiseen ja vanhaan toimintamalliin. Sitä ei kuitenkaan kertaakaan tarvinnut tehdä, joka osoittaa sen, että yhdessä tehdyt päätökset olivat pääsääntöisesti oikeita ja suunta oli aina vain parempaan päin.

Hyrylän osasto sai myös tutkimuksen aikana muutaman pienemmän sivunvalmistusosaston henkilökuntineen ja töineen. Alkuperäisen henkilökunnan käytös ja uusien henkilöiden ja tehtävien vastaanottaminen oli ihailtavaa ja jopa kunnioitettavaa. Kertaakaan tutkimuksen kuluessa ei kuulunut vastaväitteitä siitä, miksi uusia tehtäviä ja

uutta henkilökuntaa tulee mukaan, vaan kaikki otettiin erittäin avoimesti ja ylpeinä vastaan. Tähän lienee vaikuttaneen kaksikin selkeää syytä. Ensimmäinen on se, että Hyrylän osasto oli ennen vuoden 2004 loppua ollut erittäin vaikeassa tilanteessa ilman omaa johtajaa ja selkeää suuntaa silloisessa toimintamallissa ja yrityskulttuurissa. Toinen syy on varmasti se, että henkilökunnan osallistuminen oman tuotannon kehittämiseen oli ihailtavan korkeaa ja halu saada tietoon uutta asiaa oli suuri. Heitäkin oli erittäin miellyttävä johtaa ja ohjata kohti uusia suuntia.

Kaiken kaikkiaan tutkimus on ollut hyödyllinen molemmille sivunvalmistusosastoille. Heillä on ilmapiiri parantunut selkeästi ja tapa toimia on saatu keskenään samanlaisiksi molemmissa osastoissa, mikä oli tutkimuksen eräs tavoite ja päämäärä. Motivaatio tehdä työtä on kasvanut. Siihen ovat vaikuttaneet sekä tekniset uudistukset, palaverikäytännön toimivuus että vaikutusmahdollisuuksien paraneminen henkilökunnan keskuudessa. Lisäksi tutkimuksen tuloksena saatiin molemmissa osastoissa tekeminen sellaiseksi, että sitä voidaan ylpeydellä ja ammattitaidolla esitellä myös muille oman yrityksen sisällä sekä ulkopuolisille yrityksille.

Vaikka tutkimus oli osittain henkisesti monelle henkilökunnan jäsenelle varsin raskas ja ajallisesti pitkä, näytti tulos siltä, että kaikki olivat oppineet sietämään entistä paremmin tämän päivän vaatimuksia muutokselle ja sen nopeudelle. Heille saatiin annettua tutkimuksen aikana ne eväät, millä jokainen heistä osaa vastaanottaa muutoksia ja niiden aiheuttamia henkilökohtaisia tunteita. Myös oppiminen toisen henkilön tavasta reagoida muutokseen on ollut apua muutoksia läpiviemisessä.

Mittarien kehittäminen ja uusien laatiminen jatkui edelleen tutkimuksen jälkeen. Sivunvalmistus johtajineen ei ollut täysin tyytyväinen mittareihin ja niistä saatuun hyötyyn. Tehokkuuden seuraaminen yksiköiden välillä ei ollut aina tarpeellista, koska se aiheutti ”väärissä käsissä” vääränlaista tulkintaa eikä se ollut tarkoitus. Sivunvalmistusyksikön omassa tarkastelussa tehokkuuden seuranta oli aiheellista, sillä niistä saatu tieto oli arvokasta. Mittareiden osalta tutkimuksen tulos oli varsin hyvä sisäisen laskutuksen mallin toimivuudessa ja se jää varmasti elämään pitkäksi aikaa tämän linjaorganisaation toimintoihin. Sen avulla pystytään lisäksi laskemaan helposti myös budjetointia. Myös ylempi johto on ollut tyytyväinen malliin, koska se on tasapuolinen kaikille lehdille ja jokaisella lehdellä on mahdollisuus itse vaikuttaa laskutukseen niin halutessaan.

7.2.2 Johtamisen muutokset

Johtamisessa tapahtui kaikkien kohdalla suuri muutos tutkimuksen aikana. Johtamiskulttuuri laitettiin kertaheitolla uusiksi vuoden 2005 alussa ja yleensäkin töiden johtamisessa otettiin uusi suunta sekä uusia toimintatapoja. Yhteistyötä henkilökunnan ja sivunvalmistuksen johdon kanssa lisättiin, mikä tuntui osasta henkilökuntaa aluksi vaikealta ja vaati paljon työtä, varsinkin Vantaan sivunvalmistusosaston kanssa. Tutkijan ja johtajan itse kokemat johtamisen haasteet oman itsensä johtamisessa sekä työyhteisön luottamuksen saavuttamisessa olivat päällimmäisiä kysymyksiä tutkimuksen alkaessa. Niihin saatiin vastaukset ja paljon lisäoppia, jota pystyttiin käyttämään sivunvalmistuksen muutoksien johtamisessa ja johtajan itsensä haastamisessa muutokseen. Sivunvalmistuksen johtaja pyrki itse pitämään johtamiskulttuuria täysin avoimena ja sallivana. Hän halusi arvostaa henkilökuntaa ammattilaisina ja antaa heidän tiettyihin rajoihin saakka itse päättää omaa työtään koskevista asioista. Johtajan oma kokemus tutkimuksen onnistumisesta ja nimenomaan johtamisen muutoksissa oli erittäin hyvä, myös henkilökunnalta saadun palautteen perusteella. Suurena haasteena johtaja koki kulttuurianalyysin tuloksien perusteella muutosjohtamisen ja muutosten läpiviemisen vaikeuden. Tutkimuksen tarkoituksena johtajalla oli tarkoitus saada aikaiseksi sivunvalmistusyksikön sisälle hyvä ilmapiiri työskennellä sekä sellainen työskulttuuri, kuin henkilökunta haluaa. Aina kaikki asiat eivät sovi kaikille, mutta tarkoituksena oli löytää sellainen väylä ja tapa tehdä töitä, että henkilökunta kokee työnsä tärkeäksi ja arvostetuksi. Myös muutoksien läpikäyminen ja muutosnopeuden ymmärtäminen oli yksi suuri osa johtamiskulttuurin kehittämistä ja muutosta. Siksi tutkimuksessa pidettiin tärkeänä asiana kouluttaa johtajaa ensin muutosjohtajuuden ymmärtämiseen ja muutoksen läpivientiin ja tuoda näin saatu oppi henkilökunnan keskuuteen. Myös tästä saatu palaute henkilökunnalta oli positiivista ja antoi johdolle ja tutkijalle itselleen taas eväitä jatkaa samalla tavalla henkilökunnan kanssa muutosten läpivientiä ja yhteistyötä asioiden eteenpäin saattamisessa.

Suomen Lehtiyhtymä yrityksenä sai tästä tutkimuksesta hyvää tietoa ennen kaikkea muutosjohtajuuden läpiviennistä ja sen aiheuttamista henkisistä ja psyykkisistä paineista henkilökunnan keskuudessa. Tutkija olisi johtajan ominaisuudessaan halunnut antaa omaa osaamistaan myös Suomen Lehtiyhtymän käyttöön isojen muutosten läpiviennissä ja varsinkin henkilökunnan luotsaamisessa läpi muutosten. Mutta valitet-

tavasti yhtymä ei osannut tai halunnut käyttää hyväksi näiden asioiden vahvaa osaamista.

Sivunvalmistuksen toiminta linjaorganisaationa koettiin kuitenkin johdon osalta hyvänä ja vastaavia linjamuutoksia tehtiinkin myöhemmin pienemmissä muodoissa eri yrityksen osissa. Sivunvalmistus palveli kahta tulosvastuullista divisioonaa. Tämä oli ensimmäinen organisaatio, joka näin laajasti toimi kahden divisioonan keskuudessa samoin toimintamallein. Linjaorganisaation perustaminen palvelemaan yhtymän eri divisioonaa tuotti tulosta ja toimintoja kehitettiin sivunvalmistusta silmällä pitäen, mutta muiden tarpeet huomioiden.

7.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän vuoksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta ja tulosten pätevyyttä.

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Toinen tutkimukseen liittyvä arvioinnin käsite on validius, ja sillä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi 2008, 226)

Tutkimus on validi, jos siinä käytetyt mittarit ja analyysit mittaavat ja analysoivat niitä asioita, mitä oli tarkoituskin mitata (Metsämuuronen 2006, 64).

Tutkimusongelmana oli luoda sivunvalmistusyksikölle tietyt mittaristot, joiden avulla voidaan todeta sekä taloudellisia että työn tuotannolliseen tekemiseen liittyviä asioita. Samalla näistä mittareista tehtyjä analyysejä oli tarkoitus käyttää kehittämisessä ja tutkimuksessa hyödyksi tulevaisuudessa. Tuotannollisen mittarit auttoivat tuotannon tehokkuuden saavuttamisessa sekä erilaisten tuotannollisten muutosten ymmärtämisessä. Laskutuksen mittaristo auttoi eri lehtiä ymmärtämään tekemisen takana olevat kustannukset ja helpotti lehtien laskutusta sisäisesti.

Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus on korkea, jos tutkimus on toistettavissa siten, että toinen henkilö päätyisi samaan lopputulokseen samoilla alkutiedoilla (Metsämuuronen 2006, 65).

Tutkimuksen luotettavuus on tyypillisesti toimintatutkimukselle varsin matala. Tutkimuksen suorittaminen nykyisillä tiedoilla antaisi varmasti erilaisen lopputuloksen ja analyysin tutkimuksesta. Organisaatio tutkimuksen taustalla on muuttunut moneen kertaan tutkimuksen kuluessa. Vaatimukset ovat suuremmat ja tekninen kehitys on ollut hurjaa. Lisäksi tietotaito organisaatiossa sekä tutkijan oma rooli ovat muuttuneet ajan kuluessa.

7.4 Tutkimusprosessin sujuminen

Tämä kolmen vuoden tutkimus sujui töitä tehden. Muutoksia saatiin aikaiseksi paljon, osa hyvässä hengessä, osa hieman huonommassa. Muutosvauhti oli kova, sillä usein jo edellisen muutoksen ollessa toteutusvaiheessa aloitettiin jo uusi iso muutos. Myös tutkimuksen tekeminen oli haastavaa, koska muutoksia tehtiin yhtymässä ja sivunvalmistuksessa myös tämän tutkimuksen ulkopuolella, mutta ne vaikuttivat kuitenkin sivunvalmistusyksikön toimintaan ja tuotantoon teknisesti. Haastavinta lienee ollut pitää koko tutkimuksen aikana kaikki langat käsissä ja samanaikaisesti vielä johtaa näitä tuotantoketjuja, jotta tutkimuksen tekeminen ei olisi aiheuttanut myöhästymisiä eikä turhia virheitä ilmoitusasiakkaille. Myös lehtien painoaikatauluista kiinnipitäminen oli haaste, josta ei saanut lipsua.

Henkilökunnan keskuudessa tutkimuksen sujuminen on ollut alun vaikeuksien jälkeen varsin kiivasta ja paljon on saatu aikaiseksi, kuten oli tarkoituskin. Heidän palautteensa on ollut tutkijalle tulevaisuutta ajatellen arvokasta. Johto on aina myös pyytänyt saada palautteen mahdollisimman pian ja suoraan, jotta tutkimuksen suunnalle voitiin tehdä nopeasti muutoksia tarvittaessa. Henkilökunnan keskuudessa opitut uudet asiat ja tekniset muutokset osoittautuivat tärkeiksi tutkimuksen kannalta. Niiden sujuva käyttöönotto ja muutosten tuomien asioiden uudelleenopetteleminen edesauttoi tutkimuksen etenemisessä ja läpiviennissä. Henkilökunta sai tutkimuksessa uuden roolin, sillä heidän oma vaikuttamismahdollisuus lisääntyi tutkimuksen myötä paljon.

Ylemmän johdon pääosin positiivinen suhtautuminen tutkimuksen tekemiseen ja sen pitkäkestoinen sekä sinnikäs läpivieminen sivunvalmistuksen johdon osalta auttoivat haluttuun lopputulokseen pääsemiseen. Toisinaan ylemmän johdon muutoskiivautta jouduttiin hillitsemään. Muutoksien ymmärtämiselle ja hyväksymiselle piti saada aikaa, ennen uuden suuren uudistuksen tai muutoksen tekemistä ja käynnistämistä. Toisinaan tutkija joutui jarruttamaan muutoksien tekemistä, jotta sivunvalmistuksen pe-

rustoiminnot saatiin taattua ja lehden ilmestyivät ajallaan. Sanomalehtituotannon haasteena onkin päivittäiset ilmestymiset ja niiden mukana eläminen.

7.5 Tutkijan omien tietojen ja taitojen kehittyminen

Työ tekijäänsä kiittää. Myös työ opettaa tekijäänsä. Tutkimuksen kohteena ollut sivunvalmistusyksikkö oli muutostarpeessa vuoden 2004 lopulla ja muutokset olisi toteutettu myös ilman tätä tutkimusta. Tämän tutkimuksen tuloksena työn toteuttaminen oli perusteellisempaa kuin ilman sitä. Tutkimuksen tekemisen yhteydessä vahvistui sanonta ”pyörää ei kannata keksiä” uudestaan. Hyvien käytäntöjen malleja tutkittiin ahkerasti yhtymän sisällä ja sen ulkopuolella. Omassa työssä saatu kokemus saivat vahvistusta yamk-kurssien aikana käsitellyistä teorioista ja vertaistuesta. Ilman uusia oppeja muutos olisi varmasti saatu aikaiseksi, mutta niiden tuomat perusteet laajensivat tutkijan omaa katsontakantaa ja loivat hyvän pohjan työlle sekä jatkuvalla työssä oppimiselle.

Tutkimuksen aikana tutkija itse kehitti erittäin paljon johtamistaitojaan ja sai myös kehittää ja harjoittaa niitä toden teolla kahden osastonsa kanssa. Jatkuva itsensä kouluttaminen ja mieletön uteliaisuus tämän tutkimuksen osalta sivunvalmistuksen toimintaa kohtaan auttoivat tutkimuksen eteenpäin viemisessä. Se lisäsi tutkijan omia tietoja ja taitoja sekä suhteessa henkilökuntaan eli alaisiin että omaan esimieheen ja yrityksen ylempään johtoon. Muutosprosessin ymmärtäminen henkisesti tasolla toi varmuutta tutkijalle itselleen niiden läpiviennissä. Näitä oppeja pystyttiin myös käytännössä käyttämään omien osastojen henkilökunnan kanssa.

Teknisen kehityksen tuomat uudistukset ja muutokset tuotannolliseen prosessiin kehittivät tutkijan omaa teknistä osaamista. Järjestelmän käyttöönotto tarkoitti tutkijan oman roolin muuttamista kehitysjohtajaksi. Tutkijan rooli muotoutui tämän vaiheen osalta jälleen uudelleen. Syvällinen tutustuminen ensin tuotannon toimintaan ja sen jälkeen uuden järjestelmän saloihin auttoi ymmärtämään todellisen tarpeen tuotantojärjestelmän kehittämisessä. Myös projektijohtaminen antoi uuden roolin tutkijalle, kun järjestelmää käynnistettiin ja käyttöön otettiin.

Sivunvalmistuksen johtaja voi sanoa ylpeänä olevansa nyt muutosjohtamisen vahva asiantuntija sekä henkilöstöhallinnollisten asioiden taitaja. Niin paljon johtaja sai vahvistusta ja koulutusta sekä käytännön kokemusta näiden osa-alueiden hoitamisesta.

ta tutkimuksen aikana. Teorioiden tutkiminen ja niiden tuominen käytäntöön edesauttoivat tutkijan oman roolin vahvistumista kuin myös käytännön johtamistaitojen vahvistumista. Tutkijana tutkimuksen tekemisen ymmärtäminen ja käytännön asioiden hoitaminen tutkimuksen aikana sai aikaan entistä paremman organisointikyvyn sekä kyvyn kääntää suuntaa aina tarpeen vaatiessa nopeastikin.

8 TUTKIMUSEN YLLÄPITÖ JA MAHDOLLISET JATKOTOIMENPITEET

Tutkimus on poikanut jo monia uusia muutoksia sekä varsin suurtakin toimenpidettä sivunvalmistusyksikössä sekä Suomen Lehtiyhtymässä. Sinänsä tämän tutkimuksen ylläpito on helppoa, koska siitä voidaan ottaa hyvät toimintamallit ja – tavat käytäntöön muissakin yrityksen sivunvalmistusyksiköissä kuten myös muissa Suomen Lehtiyhtymän yksiköissä, joita halutaan kehittää linjaorganisaatiomallin mukaisesti. Myös sama tuotantotekniikka ja ohjelmistot on otettu muissa sivunvalmistuksissa käyttöön. Näin ollen myös tutkimuksen ulkopuolella olevat sivunvalmistusyksiköt ovat entistä lähempänä toinen toistaan.

Tämä tekniikan kehittäminen johtaa siihen, että kaikki sivunvalmistusyksiköt kehittävät toimintojaan teknisesti samalle tasolle ja ottavat käyttöön saman järjestelmän ilmoitusten hallinnassa. Samalla myös voidaan yhdistää voimavaroja entisestään sekä siirtää ja keskittää fyysisesti pienempiä yksiköitä näiden suurempien siipien suojaa. Lisäksi tullaan perustamaan myös muutaman suurempi yksikkö palvelemaan Suomen Lehtiyhtymän kustantamia lehtiä. Aina tämä toimintamallien kopioiminen ei onnistu helpolla, mutta tutkimus osoittaa sen, että kannattaa jatkaa nyt aloitetulla tiellä. Niissä tullaan varmasti myös onnistumaan.

Pienten yksiköiden lakkauttaminen aiheuttaa toki ikäviäkin asioita henkilökunnan ja asiakkaiden keskuudessa. Sivunvalmistus toki menettää työnsä kyseisellä paikkakunnalla, mutta usein vastaavaa paikkaa tarjotaan toisella paikkakunnalla. Muiden toimijoiden, kuten ilmoitusmyynnin ja toimituksen keskuudessa pitää oppia uusia tapoja toimia ja uusia käyttäytymismalleja, jotta lehden tuotantoprosessirutiinit saadaan toimimaan ja pystytään olemaan jokaisen osalta tyytyväisiä saavutettuun lopputulokseen eli siihen kyseiseen painettuun lehteen. Työn tekeminen etäpisteistä yleistyy, niin myös Suomen Lehtiyhtymällä. Tämän tekniikan ansiosta sivunvalmistuskin voi toimia eri paikkakunnalla kuin toimitus tai ilmoitusmyynti. Vain pelisääntöjen luomi-

nen ja niiden noudattaminen tulee suureen asemaan sivunvalmistuksen siirtyessä toisalle tekemään työtään.

Sivunvalmistusyksikön eri osastot ovat saamassa omat tuotannosta vastaavan henkilöt. Tutkimus osoitti, että osastojen ja koko yksikön hoitaminen ei onnistu yhdeltä johtajalta, vaan tarvitaan päivittäisen työn vetäjä molempiin osastoihin. Myös henkilökunnalla on oikeus saada lähin esimies, joka tuntee heidän omat tarpeensa ja tehtävänsä hyvin. Johtajan tulee opetella itsekin luopumista ja antaa tuotannon vetäjien vastuulle päivittäinen työnohjaus sekä paikallisista resursseista huolehtiminen. Myös henkilökunta kaipaa esimiestä, joka on paikalla päivittäin ja on läsnä heitä varten. Johtaja itse pääsee keskittymään siinä vaiheessa uusien kehitystöiden ja henkilöstöhallinnon töiden tekemiseen.

On ollut myös puhetta, jos siirretäisiin Suomen Lehtiyhtymä Oy:n sivunvalmistus kokonaan oman toiminimen ja näin ollen myös oman yrityksen alle. Tällä tavoin voitaisiin kehittää myös mahdollisesti palveluja Suomen Lehtiyhtymän ulkopuolisille lehdille ja siten tasoittaa omien työresurssien käyttöä. Sivunvalmistuksen ulkoistamisesta on puhuttu yhtiössä. Ulkoistamista on jo muutamaan otteeseen kilpailutettukin. Mutta siihen siirtyminen lienee epätodennäköistä, sillä sivunvalmistus on koettu yhdeksi ydintoiminnoksi Suomen Lehtiyhtymässä.

9 YHTEENVETO

Kaiken kaikkiaan tämä tutkimus osoitti sen, että suuria linjaorganisaatio muutoksia tulee tehdä harkiten ja henkilökunnan kanssa tiiviissä yhteistyössä. Yhteistyö on sitä hedelmällisempää, mitä henkilökohtaisempaa se on ja mitä helpommin ja nopeammin molemmat osapuolet hyväksyvät muutoksen tuomat uudet toimintatavat ja – mallit. Henkilökunnan mukaan ottaminen suunnitteluun ja kehitykseen nopeuttaa muutoksen läpiviemistä huomattavasti.

Tutkimuksen tekijänä toivon, että jatkossa muutoksille annetaan niiden tarvitsema aika ja ymmärretään myös se, että kiirehtimällä ei saada aina parasta mahdollista lopputulosta aikaiseksi. Tämä tutkimus osoitti selkeästi sen, että hyvin tehty pohjatutkimus ja perusteellinen työ alussa palkitaan lopussa nopeamman muutoksen aikaansaamisella. Myös henkilökunnan työilmapiiri säilyy parempana, kun muutokset vietään yhteistyössä ja yhteisymmärryksessä eteenpäin. Myös jatkuva säästäminen ja

rahahanojen tiukkaan kiinni pitäminen ei saa aikaan parasta mahdollista kehitystä ja lopputulosta. Joskus käytetty euro tuo oikein tuotettuna ja tehostettuna kaksi takaisin nopeammin kuin oletetaan.

Tutkimuksen aikana kuulin kerran eräältä alaiseltani, että hän kokee olevansa jatkuvasti matkalaukku pakattuna, päämäärä vain on kaiken aikaa epäselvä. Tämä herätti minut jälleen kerran miettimään muutoksen suuntaa ja sen viestimisen tärkeyttä. Toivonkin, että johtajana ja ehkä myös tutkijana tulevaisuudessa muistan nämä arvokkaat sanat, jotka minulle lausuttiin kesken kiireisen muutosprosessin.

Kiitän kovasti sivunvalmistusosastojen henkilökuntaa, joka opetti minulle muutosjohtajana kärsivällisyyttä sekä uusia tapoja katsoa muutoksen läpimenoa erilaisten henkilöiden silmin. He avasivat katsomaan työyhteisöjä omina ryhminä. Samalla opin myös ymmärtämään jälleen kerran sen, että työyhteisö on juuri niin vahva kuin sen heikoin lenkki. Joskus jopa helpotti mennä sen hitaimman mukaan eteenpäin ja näin saatiin tarpeellista aikaa muutoksien tuulissa.

Myös esimieheni sivunvalmistuksessa ansaitsee suuren kiitoksen, sillä hänen avullaan saimme myös ylemmän johdon ymmärtämään tutkimuksen vaatiman ajan, eikä meidän ollut tämän tutkimuksen osalta kiirehdittävä lopputuloksen kustannuksella. Myös jatkuva taustatuki ja omien ajatusteni tukeminen oli kiitettävää esimieheltäni. Hän ymmärsi olla taka-alalla kun sitä vaadittiin, mutta myös tulla esiin kun sitä tarvittiin.

LÄHTEET

- Arvio, Ari J., 2002, Profitable Productivity Measurement, MBA Thesis, Nokia
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Osuuskunta Vastapaino, Tampere
- Fuller Steve 2002, Knowledge Management Foundation, Butterworth & Heinemann, printed in U.S.A
- Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko, Sajavaara Paula 2008, Tutki ja kirjoita, Kustannusosakeyhtiö Tammi, Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu
- Järvinen Pekka 2002, Onnistu esimiehenä, WSOY, Juva
- Kaplan Robert, Norton David 2004, Strategiakartat – aineettoman pääoman muuttaminen mitattavaksi tulokseksi, Talentum, Helsinki
- Kärkkäinen Merja 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Edita, Helsinki
- Laamanen Kai 2001, Johda liiketoimintaa prosessin verkkona – ideasta käytäntöön, Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy, Otavan kirjapaino, Keuruu
- Meriluoto Esko (käänt.) 1999, Tuottavuus, innovatiivisuus, työelämän laatu ja työllisyys, työsuojelurahasto, Erweco, Helsinki
- Metsämuuronen Jari 2006, Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä, Gummerus kirjapaino Oy, Vaajakoski
- Rampersad Hubert K. 2003, Total Performance Scorecard, Johda ihmistä, mittaa tuloksia, Tammer-paino Oy, Tampere
- Schein Edgar H. 2001, Yrityskulttuuri – selviytymisopas, Laatu keskus, Tammer-paino Oy, Tampere
- Senge Peter 2004: Human Purpose and the Field of the future, Society for Organizational Learning, Cambridge
- Sydänmaanlakka Pentti 2004. Älykäs organisaatio. Edita, Helsinki
- Sydänmaanlakka Pentti 2004. Älykäs johtajuus. Talentum, Helsinki
- Tiensuu Vesa, Partanen Väinö, Aaltonen Jarno 2004, Onnellinen organisaatio – inhimillisyyttä ja inhimillistä toimintaa, Edita Prima Oy, Helsinki
- Valpola Anneli 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet, WSOY, Juva
- Vilpas, Pentti 2007. Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät, osa 1. Luentomateriaali. Evtek Ammattikorkeakoulu, Vantaa.
- Åhman Helena 2004. Menestyvä johtaminen – haasta itsesi, WSOY, Porvoo
- <http://lehtiyhtyma.fi>

LIITTEET

LIITE 1 - osaamismatriisi

| | Photoshop - ilmoitukset | Photoshop - toimitukselliset | Indesign - ilmoitusvalmistus | Indesign - tj-taitto | Indesign - toim.taitto | Indesign - ilmoitustaitto | Acrobat / PitStop | Illustrator | Doris - IH | Doris - toimitus | Planner | MS Office | Suunnittelutaito (ilmoitusvalmistus) | Työvuodet (nyk.työ) | Työn tekemisen nopeus |
|-------------------|-------------------------|------------------------------|------------------------------|----------------------|------------------------|---------------------------|-------------------|-------------|------------|------------------|---------|-----------|--------------------------------------|---------------------|-----------------------|
| Matti Meikäläinen | | | | | | | | | | | | | | | |
| Onni Osaaja | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tiina Taitava | | | | | | | | | | | | | | | |
| Henna Huippu | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| Yhteenvedo | | | | | | | | | | | | | | | |

0 = ei
osaa

1 = osaa hieman

2 = osaa kohtalaisesti

3 = osaa hyvin

4 = osaa opettaa

Nopeus:

1 = hidas

2 = kohtuullinen

3 = nopea

max

LIITE 2 – Ilmapiirin mittaaminen

Ilmapiirin mittaaminen

Ota kantaa seuraaviin väittämiin.

(Vastausasteikko 1=hyvin paljon eri mieltä – 5=hyvin paljon samaa mieltä)

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Esimiehemme on hyvä yhteishengen rakentaja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Yhteistyömme on sujuvaa ja kitkatonta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Olemme selvillä toimintamme tarkoituksesta ja tavoitteista | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Työpaikkamme henki on hyvä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Ratkaisemme työpaikkamme ongelmat yhdessä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Toimimme joustavasti tilanteen mukaan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Henkilöstön ja johdon välillä vallitsee luottamus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Osaamme hyödyntää toistemme erilaisuutta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Olemme sopineet keskinäisistä pelisäännöistä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Työpaikkamme henkilösuhteet ovat kunnossa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Voimme vaikuttaa oman työmme sisältöön ja työtapoihin | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Reagoimme nopeasti muutostilanteissa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Saamme riittävästi tietoa yrityksemme nykytilasta ja tulevaisuuden näkymistä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Olemme valmiita auttamaan toinen toisiamme | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Työmme on haasteellista | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Onnistuminen on yhteinen ilonaiheemme | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Teemme tulevaisuutta koskevia suunnitelmia ja päätöksiä yhdessä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Kehitämme jatkuvasti toimintaamm | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Mikä tiimimme toiminnassa on parasta?

Missä meidän pitäisi edelleen kehittyä?

YRITYSKULTTUURIANALYYSI

Yrityskulttuurianalyysi yrityksesi (Suomen Lehtiyhtymä Oy) ja yksikkösi (sivunvalmistusyksikkö / Hyrylä, Vantaa) nykytilanteesta ja kehityksestä.

Tämän kulttuurianalyysin voit tehdä täysin anonyymisti, mutta nimesi ilmoittaminenkaan ei ole kiellettyä. Kaikki vastauksen käsitellään täysin luottamuksellisesti joka tapauksessa. Tietoja ei anneta sellaisenaan eteenpäin analyysin tekijältä, vaan tiedoista koostetaan yksi selkeä yhteenveto.

Yrityskulttuurianalyysi kuvaa organisaation tapaa toimia ja ratkaista yrityksen henkilöstön keskinäiseen kanssakäymiseen tai liiketoimintaan liittyviä ongelmia ja haasteita. Yrityskulttuuria voidaan kutsua yrityksen käyttäytymisen historian kumulatiiviseksi summaksi.

Yrityskulttuuri vaikuttaa voimakkaasti yrityksen tulevaan toimintaan, menestymismahdollisuuksiin ja riskeihin. Tästä syystä on tärkeää tuntee yrityksen tapaa toimia sekä sen avulla arvioida liiketoimintasuunnitelmien toteutumisedellytyksiä ja organisaation kehittämistarpeita.

Yrityskulttuurin selvittämiseksi on seuraavilla sivuilla aiheeseen liittyviä kysymyksiä. Toivonkin Sinun vastaavan niihin mahdollisimman totuudenmukaisesti. Arvioi nimenomaan nykyistä tapaa toimia ja vältä kuvaamasta ”toivottua tai haluttua” tapaa toimia.

Kuvaa muutamalla sanalla yrityksesi (Suomen Lehtiyhtymä Oy) ja osastosi (sivunvalmistusyksikkö / Hyrylä) tapaa toimia.

Missä yksikössä työskentelet?

Mikä on yksikkösi rooli yrityksessä?

Mitä positiivisia ominaispiirteitä liittyy yritykseen / yksikköösi?

Mitä negatiivisia ominaispiirteitä liittyy yritykseen / yksikköösi?

Mitä positiivisia ominaispiirteitä liittyy työtehtäviisi?

Entä mitä negatiivisia ominaispiirteitä liittyy työtehtäviisi?

Mitä asioita tai ominaisuuksia arvostetaan yksikössäsi (sivunvalmistusyksikkö)?

Mitä asiaa, toimintatapaa tai ominaispiirrettä arvostat itse eniten yksikössäsi?

Mitä asiaa, toimintatapaa tai ominaispiirrettä arvostat itse vähiten yksikössäsi?

Mitä asiaa, toimintatapaa tai ominaispiirrettä olet huomannut toisten osastojen henkilöiden arvostavan eniten omassa yksikössäsi?

Mitä asiaa, toimintatapaa tai ominaispiirrettä olet huomannut toisten osastojen henkilöiden arvostavan vähiten omassa yksikössäsi?

Mitä asiaa, toimintatapaa tai ominaispiirrettä olet huomannut johdon arvostavan eniten yksikössäsi?

Mitä asiaa, toimintatapaa tai ominaispiirrettä olet huomannut johdon arvostavan vähiten yksikössäsi?

Yksikön (sivunvalmistusyksikkö) johtamiskulttuuri

Mitä toimintatapaa tai ominaispiirrettä arvostat itse eniten johdon johtamistavassa?

Mitä toimintatapaa tai ominaispiirrettä arvostat itse vähiten johdon johtamistavassa?

Kuka asioista päättää?

Miten päätökset syntyvät?

Mikä on päätöksenteon nopeus?

Yrityksen (Suomen Lehtiyhtymä Oy) johtamiskulttuuri.

Mitä toimintatapaa tai ominaispiirrettä arvostat itse eniten johdon johtamistavassa?

Mitä toimintatapaa tai ominaispiirrettä arvostat itse vähiten johdon johtamistavassa?

Kuka asioista päättää?

Miten päätökset syntyvät?

Mikä on päätöksenteon nopeus?

Organisaation sisäinen kulttuuri

Kuvailen yrityksesi (Hyyrylän toimitalon yhteisöä) työntekijöiden työskentelytapaa sekä suhtautumista työhön ja yritykseen. Tarkastele sekä positiivisia että negatiivisia asioita.

Kuvaile yrityksessäsi olevien yksilöiden, yksiköiden tai osastojen välisiä suhteita. Kerro positiivisia ja negatiivisia esimerkkejä.

Miten henkilöstö sivunvalmistusyksikössä ratkaisee päivittäiset työhön liittyvät ongelmat?

Yrityksen (Suomen Lehtiyhtymä Oy) suhtautuminen markkinaympäristöön

Miten yrityksessäsi suhtaudutaan asiakkaaseen? Kerro positiivisia ja negatiivisia esimerkkejä.

Mitä olet kuullut asiakkaiden sanovan toimintatavastanne?

Miten yrityksessäsi (Suomen Lehtiyhtymä Oy) suhtaudutaan kilpailijoihin?

Mitä olet kuullut kilpailijoiden sanovan lehdistämme (KeU, UU, NU, VU, MV, SS)?

Miten yrityksesi tapa toimia tai toiminnan luonne eroaa muista alan yrityksistä?

Yksikkösi (sivunvalmistusyksikkö / Hyrylä) suhtautuminen muutokseen

Miten muutokseen ja siihen liittyviin riskeihin suhtaudutaan yleisesti yksikössäsi?

Puhutaanko muutoksesta henkilöstölle avoimesti ja osallistetaanko henkilöstöä muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen?

Mitkä tekijät tai ominaispiirteet yksikössäsi edistävät / vastustavat muutoksien toteutumista ja miksi?

Minkälainen on mielestäsi muutosprosessi yksikössäsi?

Mistä muutoksista haluaisit itse olla päättämässä?

Miten haluaisit itse, että muutosprosessit käytäisiin läpi yksikössäsi?

Yksikkösi muutokset

Mitä asioita on yksikkösi (sivunvalmistusyksikkö / Hyrylä) on muuttanut mielestäsi positiiviseen suuntaan viimeisen vuoden aikana?

Mitä asioita on yksikkösi (sivunvalmistusyksikkö / Hyrylä) on muuttanut mielestäsi negatiiviseen suuntaan viimeisen vuoden aikana?

Mitä muutoksia vielä haluaisit saada aikaan omassa yksikössäsi?

Sana on vapaa... Mitä haluat sanoa johdolle yksikössäsi?